





# INDICE

<b>INTRODUZIONE .....</b>	<b>7</b>
<b>PARTE PRIMA: IL MARKETING DEGLI EVENTI.....</b>	<b>9</b>
<b>CAPITOLO 1: PER UN APPROCCIO SISTEMICO AGLI EVENTI</b>	<b>11</b>
1. LO SCENARIO DI RIFERIMENTO: POSTMODERNITÀ E CULTURA DEL LOISIR ....	11
1.1 <i>Il tempo libero nella società postmoderna: il paradosso dell'”ansia da divertimento”</i> .....	14
2. COSA SI INTENDE PER EVENTO.....	18
3. CARATTERI DISTINTIVI .....	21
4. L’EVENTO COME SISTEMA .....	23
5. L’EVENT MANAGER .....	26
<b>CAPITOLO 2: IL MARKETING APPLICATO AGLI EVENTI .....</b>	<b>29</b>
1. L’EVENTO COME SERVIZIO .....	29
2. IL MARKETING APPLICATO AGLI EVENTI .....	31
2.1 <i>Product</i> .....	34
2.2 <i>Place</i> .....	35
2.3 <i>People</i> .....	35
2.4 <i>Promotion</i> .....	36
2.5 <i>Price</i> .....	38
3. COME SI ORGANIZZA UN EVENTO: LE FASI OPERATIVE.....	38
3.1 <i>Fase organizzativa: ideazione e pianificazione</i> .....	39
3.1.1 Definizione della vision e degli obiettivi .....	40
3.1.2 Analisi dei contesti di riferimento in un’ottica sistemica.....	41
3.1.3 Analisi della domanda .....	44
3.1.4 Per un nuovo approccio al marketing degli eventi: l’evento come esperienza e pellegrinaggio .....	50
3.1.5 Scelta del tema, della data e degli ospiti .....	54
3.1.6 Budget e aspetti finanziari .....	55
3.1.7 L’apporto degli sponsor.....	58
3.1.8 Sede .....	61
3.1.9 Servizi secondari.....	63
3.2 <i>Svolgimento</i> .....	64
3.3 <i>Monitoraggio e valutazione</i> .....	64
3.3.1 La valutazione del livello di soddisfazione dei partecipanti .....	65
<b>PARTE SECONDA: L'EVENTO COME LEVA DI MARKETING E STRUMENTO DI COMUNICAZIONE .....</b>	<b>71</b>
<b>CAPITOLO 3: L'EVENTO COME STRUMENTO DI COMUNICAZIONE.....</b>	<b>73</b>
1. L’EVENTO COME SISTEMA COMUNICATIVO TOTALE .....	73

1.1 La comunicazione durante l'evento .....	73
1.2 La comunicazione prima dell'evento .....	77
1.2.1 L'interazione tra i membri del team di lavoro.....	77
1.2.2 La promozione dell'evento .....	78
1.2.3 Grafica e stile.....	81
1.2.4 Direct mail .....	82
1.2.5 Il sito web .....	83
1.2.6 Le relazioni pubbliche: il ruolo dell'ufficio stampa.....	83
1.2.7 Campagna pubblicitaria.....	85
1.2.8 Le promozioni.....	87
1.2.9 Il passaparola .....	87
1.3 La comunicazione dopo l'evento.....	88
2. L'EVENTO COME MEDIUM: L'IMMEDIATEZZA ATTRAVERSO	
L'IPERMEDIAZIONE .....	89
3. GLI EVENTI COME STRUMENTI DI MARKETING .....	93
3.1 L'evento nella comunicazione d'impresa: per un approccio di marketing esperienziale.....	94
<b>CAPITOLO 4: GLI EVENTI CULTURALI COME STRUMENTI DI COMUNICAZIONE NELLA RIFORMATA AMMINISTRAZIONE PUBBLICA.....</b>	<b>101</b>
1. LA RIFORMA DELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE: LA COMUNICAZIONE COME LEVA STRATEGICA DEL CAMBIAMENTO.....	101
2. GLI EVENTI NELLA RIFORMATA AMMINISTRAZIONE PUBBLICA.....	107
2.1 Per una legittimazione delle relazioni pubbliche in campo istituzionale.....	107
2.2 Tipologie di eventi.....	109
2.3 Gli eventi come strumenti di comunicazione dell'istituzione pubblica: esperienze per creare fiducia, partecipazione e identità nazionale.....	114
3. GLI EVENTI CULTURALI: UN'OPPORTUNITÀ PER COMUNICARE IL PATRIMONIO STORICO-ARTISTICO.....	121
3.1 La riforma del settore culturale: gli Enti Locali tra tutela e valorizzazione.....	121
3.2 Gli eventi come strumenti di comunicazione pubblica in campo culturale.....	125
3.3 Gli eventi culturali tra difficoltà e nuove strutture di governance per una valorizzazione sostenibile della cultura .....	130
4. GLI EVENTI COME STRUMENTI DI MARKETING TERRITORIALE E TURISTICO	137
4.1 Il marketing territoriale interno: gli eventi per migliorare la qualità della vita e creare appartenenza.....	140
4.2 Il marketing territoriale esterno: gli eventi per attrarre investitori e turisti .....	145
5. PER UN APPROCCIO RELAZIONALE AL MARKETING TERRITORIALE: L'EVENTO COME AGENTE CREATORE, CATALIZZATORE E VALORIZZATORE DI RELAZIONI .....	153
<b>CAPITOLO 5: LA COMUNICAZIONE UNIVERSITARIA IN UN'OTTICA DI MARKETING RELAZIONALE .....</b>	<b>158</b>
1. IL CONTESTO DI RIFERIMENTO: LA RIFORMA UNIVERSITARIA .....	158
2. PER UN APPROCCIO DI MARKETING RELAZIONALE ALLE UNIVERSITÀ .....	165
2.1 Da torre d'avorio a rete di stakeholder .....	165

2.2 Il marketing relazionale nelle università .....	169
3. LA COMUNICAZIONE UNIVERSITARIA .....	177
3.1 La specificità della comunicazione universitaria in quanto comunicazione pubblica: oltre il paradigma università-azienda.....	177
3.2 La comunicazione come strumento principe del marketing relazionale in campo universitario: il ruolo delle relazioni pubbliche.....	180
 <b>CAPITOLO 6: UNIBOCULTURA: IL RUOLO DEGLI EVENTI</b>	
<b>NELLA STRATEGIA COMUNICATIVA DELL'UNIVERSITÀ DI BOLOGNA .....</b>	
<b>184</b>	
1. ALLA RICERCA DELL'INTERATTIVITÀ.....	184
1.1 Il Portale d'Ateneo.....	184
2. GLI EVENTI CULTURALI: IL RUOLO DI UNIBOCULTURA .....	187
2.1 L'organizzazione del lavoro e le attività.....	187
2.2 Gli eventi culturali come strumenti di comunicazione e di relazione .....	196
2.2.1 L'evento come strumento di comunicazione istituzionale .....	197
2.2.2 L'evento come strumento per attrarre risorse .....	198
2.2.3 L'evento come strumento per creare relazioni con altri soggetti operanti sul territorio .....	200
2.2.4. L'evento come strumento di comunicazione interna .....	205
3. DUE CASI EMPIRICI.....	212
3.1 La Conferenza Nazionale sulla Politica Energetica in Italia .....	212
3.1.1 Vision e obiettivi: la specificità dell'evento.....	212
3.1.2 Organizzazione del lavoro e distribuzione dei compiti: creare sinergie tra competenze diverse.....	214
3.1.3 Sviluppo del programma e struttura dell'evento .....	216
3.1.4 Scelta della sede: un compromesso tra immagine e funzionalità .....	220
3.1.5 Sponsorizzazioni e patrocinii.....	221
3.1.6. Promozione.....	222
3.1.7 Follow up, valorizzazione e risultati: la nascita di A.I.G.E.....	225
3.2 La Mostra "U.S.A. 1929. Lavoro, successo e miseria tra gli anni ruggenti e la grande depressione" .....	227
3.2.1 Ideazione, allestimento e contenuti.....	227
3.2.2 I soggetti coinvolti.....	228
3.2.3 L'attività promozionale .....	231
<b>CONCLUSIONE .....</b>	<b>235</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>237</b>
<b>INDICE DELLE FIGURE .....</b>	<b>251</b>



# INTRODUZIONE

Oggetto del presente lavoro è l'analisi delle potenzialità e delle funzioni svolte dagli eventi all'interno dell'amministrazione pubblica, in seguito al processo di riforma che ha eletto la comunicazione a strumento strategico per porre fine a quell'autoreferenzialità e a quella profonda frattura tra istituzioni e cittadini che per decenni hanno caratterizzato il suo agire. Si cercherà cioè di spiegare come e perché gli eventi, strumenti propri delle relazioni pubbliche in ambito privato, possono essere utilizzati efficacemente anche dalle amministrazioni pubbliche, senza tradire la specificità che contraddistingue la comunicazione pubblica, ma anzi, dando piena attuazione ai principi cardine della riforma, grazie alla forza, al fascino e alla duttilità di questi peculiari strumenti di comunicazione.

Il primo capitolo delinea il contesto di riferimento, soffermandosi sul significato che il tempo libero assume nella società postmoderna. È all'interno di questo scenario, in cui il tempo libero acquista una crescente importanza qualitativa e quantitativa, che il ricorso diffuso agli eventi con precise finalità di comunicazione trova senso e giustificazione.

Dopo aver descritto le caratteristiche specifiche che contraddistinguono gli eventi, il secondo capitolo ne approfondisce le peculiarità associando gli eventi, da un lato, ad una particolare tipologia di servizi, dall'altro a sistemi interazionali, alla cui realizzazione concorrono una molteplicità di individui e altrettante professionalità, e il cui risultato dipende dalla combinazione di numerose scelte in merito ad una serie di elementi materiali e immateriali che andranno a connotarlo in maniera unica ed inimitabile, come la sede, la data, i contenuti, le personalità presenti, eccetera. Assimilare gli eventi alla categoria di servizio adottando un'ottica sistemica permetterà poi di approfondire l'intero processo organizzativo, applicando le leve fondamentali del marketing e gli strumenti tipici del project management a questo specifico campo di analisi, arrivando così ad individuare gli elementi fondamentali del marketing mix degli eventi.

Nel terzo capitolo si cerca di spiegare perché l'evento può essere considerato un medium a tutti gli effetti. Prendendo spunto dal concetto di "*rimediazione*" sviluppato da Bolter, si individuerà la natura di medium propria degli eventi nella loro capacità di rimediare, cioè di assorbire e di integrare in se stessi tutte le possibili modalità comunicative, dalla parola scritta a quella parlata, dalla lettera, alla locandina, dalla e-mail alla videoconferenza. In quest'ottica l'evento si afferma come un sistema di comunicazione totale che sfrutta tutte le potenzialità comunicative dei media conosciuti, quindi multimediale, funzionale però

all'interazione diretta tra tutti i convenuti. Come tale, si definirà l'evento come un medium che raggiunge l'immediatezza che lo contraddistingue solo attraverso l'ipermediazione, cioè solo attraverso un uso diffuso di una molteplicità di media, che nulla toglie all'autenticità dell'esperienza vissuta dai partecipanti. Si pongono così le premesse per invertire la prospettiva di analisi: dal tentativo di dare un contributo al marketing applicato agli eventi, si indagheranno gli eventi come strumenti di marketing e di comunicazione, prima in campo privato, secondo le più recenti tendenze del cosiddetto *marketing esperienziale*, e poi in ambito pubblico.

Il quarto capitolo si sofferma sull'uso degli eventi nella riformata amministrazione pubblica, sia come strumenti di comunicazione in campo culturale, considerandoli come occasioni uniche per avvicinare i cittadini ai beni culturali, dando voce a questi ultimi, considerati dei media silenti, sia come strumenti di marketing territoriale interno ed esterno.

Il quinto capitolo è invece finalizzato ad introdurre la prospettiva di analisi che verrà utilizzata nel capitolo seguente, in cui si indagheranno le funzioni svolte dagli eventi culturali all'interno di una specifica tipologia di amministrazione pubblica, l'università, in particolare rispetto alla strategia comunicativa dell'Università di Bologna. Dopo aver riassunto il processo di riforma che ha interessato il sistema universitario italiano, si spiegherà perché un approccio di *marketing relazionale* può essere considerato il più adeguato per comprendere gli attuali sforzi comunicativi degli atenei italiani, passati da torri d'avorio chiuse in se stesse e isolate rispetto al proprio esterno, a reti organizzative, che trovano la propria legittimazione e gli input indispensabili per il proprio operato solo nel rapporto con un network di stakeholder. In quest'ottica la comunicazione e in particolare tutti gli strumenti interattivi e bidirezionali sono leve fondamentali per gestire le relazioni con tutti gli interlocutori delle università.

L'ultimo capitolo è dedicato all'analisi di UniboCultura, la struttura dell'Ateneo bolognese deputata all'organizzazione, alla valorizzazione e alla comunicazione delle iniziative culturali dell'Alma Mater Studiorum. Si indagherà come gli eventi da essa promossi permettano di raggiungere finalità legate alla comunicazione istituzionale, alla comunicazione esterna e alla comunicazione interna, capaci di creare o rafforzare una serie di relazioni con tutti gli stakeholder dell'università e quindi di alimentare la fiducia e la reputazione, le due risorse fondamentali per il successo e la sostenibilità di ogni ateneo, in quanto organizzazione erogatrice di molteplici servizi difficilmente valutabili prima della loro effettiva fruizione.



**PARTE PRIMA**

**IL MARKETING DEGLI EVENTI**



# CAPITOLO 1

## PER UN APPROCCIO SISTEMICO AGLI EVENTI

### 1. Lo scenario di riferimento: postmodernità e cultura del loisir

*“Stiamo passando da un mondo  
degli orologi deterministico, ordinato,  
prevedibile a un mondo delle nuvole –  
irregolare, mutevole, cangiante, caotico,  
imprevedibile”*

Karl Popper

L'attenzione crescente che le scienze sociali hanno dedicato negli ultimi anni al fenomeno degli eventi, trova le sue radici in una società, quella odierna, profondamente mutata rispetto ad alcuni decenni fa. Le caratteristiche fondamentali della modernità, come il primato della ragione e di un ordine razionale, sembrano ormai impallidire di fronte alle nuove tendenze che sconvolgono l'uomo del XXI secolo, il protagonista di quella che viene definita la società tardo o post-moderna.

Sebbene molti autori sostengano che sarebbe più opportuno parlare di post-modernismi, vista la varietà di fenomeni ed idee associati al nostro presente<sup>1</sup>, esiste ormai un certo accordo su alcune caratteristiche fondamentali della postmodernità. Rispetto agli obiettivi di questo lavoro, è utile soffermarci in particolare su tre fenomeni: la frammentazione dell'unitarietà dell'individuo, l'inversione dei ruoli tra produttori e consumatori e, soprattutto, l'estetizzazione della vita quotidiana.

Se nella modernità l'accento era posto sulla continuità e l'armonia, la sociologia contemporanea considera questi aspetti come illusori, perché riconosce nella vita quotidiana il primato della discontinuità, del caos, dell'instabilità. Quella postmoderna è una società “liquida”<sup>2</sup>, in cui l'identità individuale non si solidifica mai in forme dai contorni stabili e definiti, ma si frantuma in molteplici

---

<sup>1</sup>Faut Firat e Alladi Venkatesh, “Liberatory Postmodernism and the reenchantment of consumption, in *Journal of Consumer Research*, vol. 22, dicembre 1995, pp.239-267; Stephen Brown, “Marketing science in a postmodern world: introduction to the special issue”, in *European Journal of Marketing*, Vol. 31, n. 3/4, 1997, pp. 167-182

<sup>2</sup> Zygmund Bauman, *Modernità liquida*, Laterza, Roma-Bari, 2002

esperienze, modi di essere e stili di vita, destinati ad essere perennemente transitori. Non si può più parlare di identità al singolare, ma solo di identità al plurale, assolutamente volatili, entità transitorie, in

”un’incessante lotta per arrestare o rallentare il flusso, di solidificare il fluido, di dare forma all’informe”<sup>3</sup>

La seconda caratteristica della postmodernità è più legata al mondo dell’economia e all’individuo in quanto consumatore.

Nella modernità il consumatore era considerato un’entità chiaramente consapevole di se stesso e dei propri bisogni, con orientamenti e comportamenti stabili, facilmente assimilabili a segmenti omogenei del mercato. Oggi, invece, il consumatore ha perso quel senso di *commitment* verso un preciso stile di vita, non è più guidato da un set definito di preferenze, ma costruisce e ricostruisce continuante se stesso e i propri brandelli di identità attraverso consumi eclettici di beni e servizi, che si vengono così a costituire come vere estensioni del proprio sé, frammentato e in continua trasformazione. Tra produttore e consumatore viene a cadere qualsiasi distinzione, perché l’individuo postmoderno crea se stesso nel mercato e in ogni atto di consumo; quest’ultimo è sempre meno guidato dalla ricerca di utilità e sempre più dalla ricerca di esperienza, emozione e divertimento.

Il consumatore non è più un soggetto passivo, facilmente manipolabile, ma un attivo ed influente costruttore del senso dei prodotti, perché

“per il consumatore postmoderno, consumare non è un semplice atto di assorbimento, di distruzione o di utilizzo di qualcosa. Non è neppure l’ultimo anello della catena del processo economico; è un atto di produzione di esperienze e di identità o di immagini di se stessi (...) Per arricchire e rendere affascinante la vita è necessario concedersi esperienze multiple, vissute sia emozionalmente sia razionalmente, e utilizzando tutte le dimensioni dell’essere umano (...) La vita deve essere prodotta e creata, ossia costruita attraverso esperienze multiple nelle quali il consumatore si immerge”<sup>4</sup>

I produttori di beni e servizi sono spinti ad offrire qualcosa che vada oltre la semplice qualità dei prodotti e dei servizi per catturare l’attenzione e la fedeltà dei consumatori. La creazione del valore per il cliente passa anche e soprattutto attraverso l’offerta di esperienze in grado di coinvolgerlo in maniera personale e memorabile:

“Il contenuto dell’intrattenimento è diventato un elemento sostanziale dell’offerta di quasi tutti i tipi di beni di consumo, per conquistare

---

<sup>3</sup> Z. Bauman, op. cit., p. 88

<sup>4</sup> A. F. Firat e N. Dholakia, *Consuming people: from political economy to theaters of consumption*, citato in Antonella Carù e Bernard Cova, “Esperienze di consumo e marketing esperienziale: radici diverse e convergenze possibili”, in *Micro & Macro Marketing*, n. 2, agosto 2003, p. 191

l'attenzione del consumatore e differenziare i prodotti e i servizi proposti. In un sistema economico caratterizzato da strutturale sovrabbondanza dell'offerta, la dimensione ludica ed emozionale sta diventando un fattore determinante nella scelta dei beni da acquistare e dei negozi in cui farlo.”<sup>5</sup>

In breve,

“the postmodern individual has evolved into Homo consumericus, a creature defined by consumption and the experiences derived therefrom.”<sup>6</sup>

Se gli individui cercano significati ed esperienze in un consumo che è sempre più intrattenimento<sup>7</sup>, la società nel suo complesso è sempre più una *società dello spettacolo*, in cui, come profetizzato da Debord già negli anni '60, lo spettacolo è la principale produzione:

“The spectacle grasped in its totality, is both the result and the project of the existing mode of production. It's not a supplement to the real world, an additional decoration. (...) In all its specific forms, as information or propaganda, as advertisement or direct entertainment consumption, the spectacle is the present model of socially dominant life.”<sup>8</sup>

Questo aspetto ci introduce all'ultima caratteristica della società postmoderna, particolarmente rilevante ai fini del presente lavoro, vale a dire l'*estetizzazione della vita quotidiana*. Con questa locuzione in realtà si intendono un insieme complesso di fenomeni, che rendono la vita quotidiana sempre più simile ad un progetto artistico e che spaziano dal venir meno di una distinzione netta tra oggetti d'arte e oggetti di vita quotidiana, alla diffusione capillare dei media nelle attuali società post industriali, con la loro incessante produzione di immagini e suoni, più o meno virtuali, che avvolgono l'esistenza di ognuno.

Se la vita è sempre più progetto estetico, questo, però, non dipende solo dalla pervasività dei mezzi di comunicazione di massa, ma, in misura crescente nell'ultimo decennio, dal valore dato al tempo libero e dalla centralità assunta dal concetto di *loisir* nella quotidianità, che trova espressione ben al di là della fruizione mediale tradizionale.

---

<sup>5</sup> Riccardo Resciniti, “Economia e Marketing del tempo libero: temi di ricerca e implicazioni manageriali”, in Riccardo Resciniti (a cura di), *Economia e marketing del tempo libero. Profili e prospettive di un'industria emergente*, Franco Angeli, Milano, 2002, pp. 32-33

<sup>6</sup> A. Faut Firat e Clifford J. Shultz II, “From segmentation to fragmentation. Markets and marketing strategy in the postmodern era”, in *European Journal of Marketing*, Vol. 31, N. ¾, 1997, p. 193

<sup>7</sup> Si noti il proliferare di neologismi creati dalla fusione con il termine entertainment per indicare la commistione tra il divertimento e le più svariate attività, dall'informazione all'educazione: infotainment, shoptainment, eatertainment, edutainment, ecc...

<sup>8</sup> Guy Debord, *Society of spectacle*, citato in A. Faut Firat e Alladi Vankatesh, op. cit.

## **1.1 Il tempo libero nella società postmoderna: il paradosso dell'”ansia da divertimento”**

Secondo Dumazedier<sup>9</sup>, l'affermazione del tempo libero è subordinata alla realizzazione contemporanea di due condizioni, presenti solo nella società industriale e post-industriale: da un lato, gran parte delle attività si liberano dai ritmi collettivi imposti dalla comunità, permettendo così la libera scelta delle modalità di organizzazione del tempo non occupato dal lavoro; dall'altra, il lavoro professionale non è più dipendente dai ritmi della natura, ma presenta limiti arbitrari che lo differenziano dalle altre attività.

Il concetto di tempo libero, quindi, non è figlio della società postmoderna, ma affonda le proprie radici nell'avvento della società industriale. Già Huizinga<sup>10</sup> all'inizio del secolo scorso arrivò a riconoscere al gioco lo status di attività spontanea e naturale dell'uomo, alla base dello sviluppo della civiltà umana.

Nell'ultimo secolo, però, l'importanza quantitativa e qualitativa assunta dal tempo libero nella nostra società è aumentata, come conseguenza di una serie di fattori socioeconomici, tra cui la maggiore produttività del lavoro, grazie allo sviluppo della tecnologia e dell'informatica, la maggiore disponibilità di reddito, la facilità di mobilità, l'aumento del livello medio di istruzione, la contrazione del numero dei componenti della famiglia e, non ultimo, la moltiplicazione dell'offerta culturale e ricreativa.

Contemporaneamente negli ultimi decenni si è assistito ad un profondo cambiamento nel modo in cui le persone utilizzano il tempo libero e il significato che questo assume nella vita quotidiana, coerentemente con il valore dato alla conoscenza, alla creatività e, più in generale alle risorse immateriali nella nostra società. Il tempo libero oggi non è più qualcosa da guardare con sospetto, a disposizione solo delle classi agiate, che potevano permettersi il lusso di non lavorare. Oggi il tempo strappato al lavoro (e alle incombenze sociali e familiari), è un diritto, riconosciuto dalla legge, non più un privilegio, ma una necessità; è risorsa e spesso una priorità, e soprattutto non è percepito come tempo perso, ma anzi, come l'unico che vale veramente la pena vivere:

“Giochi, viaggi, relazioni, studi personali, un tempo considerati da molti una perdita di tempo, un divertimento sospetto o un'insidia per i doveri familiari o sociali, tendono oggi a diventare nuove esigenze della persona.”<sup>11</sup>

---

<sup>9</sup> Jeoffre Dumazedier, *Sociologia del tempo libero*, Franco Angeli, Milano, 1978

<sup>10</sup> Johan Huizinga, *Homo ludens*, Einaudi, Torino, 1973

<sup>11</sup> J. Dumazedier, op. cit.

Nelle parole di Dumazedier, il loisir è *tempo sociale ipsativo*<sup>12</sup>, riservato a se stessi, che l'individuo può decidere di dedicare al riposo, al divertimento o alla propria realizzazione.

Se è vero che l'uomo postmoderno costruisce i propri frammenti di identità attraverso il consumo, è altrettanto vero che la definizione del progetto identitario passa soprattutto attraverso la scelta e la fruizione delle attività che egli decide di intraprendere durante il tempo libero. Quest'ultimo oggi non è più solo tempo residuale, liberato dal lavoro e subalterno rispetto allo stesso, ma è percepito come una *risorsa*, a cui si riconosce per lo meno pari dignità rispetto alla sfera professionale. È un momento di pura realizzazione, in cui l'uomo cerca la felicità e un'attribuzione di senso al proprio esistere, attraverso la libera espressione della propria personalità.

Infatti, è selezionando le proprie pratiche culturali e ricreative che l'individuo postmoderno inventa continuamente se stesso e costruisce il proprio stile di vita:

“Nel momento in cui l'individuo sceglie come comporre il proprio bricolage di attività ludiche, orienta i consumi culturali, stabilisce un palinsesto di preferenze, comunica anche il proprio *modus vivendi*. Senza alcun vincolo sociale, ma solo spinto da un chiaro desiderio di volersi sentire realizzato ed appagato, il soggetto manifesta all'esterno la propria identità, organizzando il proprio tempo libero.”<sup>13</sup>

Se il cosiddetto tempo globale, cioè quello legato ai processi produttivi e lavorativi, equivale, come recita una nota massima, al denaro, il tempo locale, individuale, è il momento in cui questo denaro viene investito, in almeno due direzioni diverse ma complementari: da un lato, si acquistano beni che permettono di estendere il più possibile i limiti del tempo sottratto agli impegni lavorativi e familiari (automobili, motorini, cibi precotti, forno a microonde, lavastoviglie), dall'altro si spendono somme sempre più ingenti per riempire ed occupare al massimo questo tempo “conquistato”, per dedicarlo a se stessi e a quelle attività che soddisfano i propri desideri.

La vita postmoderna è una lotta continua contro la perdita di tempo, trasformato quest'ultimo in ossessione e percepito come risorsa scarsa e pertanto preziosa, da sfruttare al meglio. Nonostante la diminuzione degli orari lavorativi<sup>14</sup>, una maggiore flessibilità concessa ai lavoratori per gestirli<sup>15</sup> e la

---

<sup>12</sup> J. Dumazedier, op. cit.

<sup>13</sup> Lucia D'Ambrosi, “Le voci del tempo libero: differenti chiavi interpretative”, in Isabella Mingo (a cura di), *Il tempo del loisir: media, new media e altro ancora*, Guerini, Milano, 2003, pp. 40-41

<sup>14</sup> È stato calcolato che il tempo libero nell'arco di una vita è passato dalle 25000 ore del 1800, alle 45000 del 1945, alle 135000 del 1975, alle 226000 nel 2000 (Resciniti, op. cit.). Questo

riduzione del tempo occupato dal lavoro domestico<sup>16</sup>, si ha costantemente la sensazione che il tempo libero sia sempre troppo poco<sup>17</sup>.

Questo deriva dal fatto che la giornata è vissuta come una sorta di palinsesto da riempire avidamente di attività e contenuti, secondo il dogma del “non perder tempo”, per cui il tempo libero viene parcellizzato in ore e minuti distribuiti lungo tutto l’arco della giornata. E più si percepisce di avere meno tempo libero a disposizione, più si cerca di conquistarne dell’altro, sovrapponendo tra loro attività diverse, che dovrebbero invece escludersi a vicenda:

“It may be reasonable to expect that the life sphere that seem to be so clearly defined and different at present – that is, work life, domestic life, and life outside the home spent for recreation and leisure, for example, are currently rather well delineated from each other – will begin to merge, either creating new configurations of life spheres or a life that is not differentiable into distinct spheres, but completely fragmented into dispersed moments”<sup>18</sup>

La paura di provare noia e di lasciarsi sfuggire degli attimi di vita, ci spinge alla ricerca spasmodica di modi sempre nuovi, preferibilmente gratificanti, piacevoli e divertenti, di occupare il tempo a disposizione. Paradossalmente proprio l’estensione del tempo libero nella nostra società trasforma lo stesso in una fonte di ansia e stress<sup>19</sup>, alimentando “*la contraddizione in termini per cui si ha un tempo libero sempre più occupato ed obbligato*” e legittimando dubbi sul

---

fenomeno è strettamente, anche se non esclusivamente, connesso al fatto che l’orario di lavoro è passato dalle 80 ore settimanali prima della rivoluzione industriale del XIX secolo, a meno di 40 ore nella società odierna (Riccardo Varaldo, “L’industria del tempo libero: profili e prospettive”, in R. Resciniti, op. cit.). Anche se siamo ben lontani dalla fine del lavoro, profetizzata da Kahn e Wiener per l’anno 2000, secondo il Rapporto Annuale dell’Istat, nel 2004 gli uomini hanno lavorato in media 6 ore e 11 minuti al giorno, mentre le donne 4 ore e 15 minuti ( “La Repubblica”, 26 maggio 2005, p. 8-9).

<sup>15</sup> Si pensi al lavoro part-time, al lavoro temporaneo, al telelavoro, che nel loro complesso oggi interessano circa 5,7 milioni di lavoratori, cioè il 27,5% del numero totale degli occupati (Riccardo Veraldo, op. cit.)

<sup>16</sup> Secondo il rapporto Istat 2004, per le donne tra i 25 e i 44 anni il tempo del lavoro domestico si è ridotto in media di 33 minuti rispetto a 14 anni fa. Le donne occupate dedicano più tempo ai figli piccoli (28 minuti in più), ma riducono l’impegno nei servizi domestici (46 minuti in meno). (“La Repubblica”, 26 maggio 2005, pp. 8-9)

<sup>17</sup> Secondo il Rapporto Annuale dell’Istat del 2004, il tempo libero si è ridotto di circa 30 minuti rispetto all’anno passato. La causa primaria, secondo l’Istat, risiede nel tempo crescente necessario per gli spostamenti, che si aggira mediamente intorno all’ora e mezza ogni giorno, 19 minuti in più per gli uomini e 29 per le donne (“La Repubblica”, 26 maggio 2005, pp. 8-9).

<sup>18</sup> Firat e Schultz, op. cit. p. 199.

<sup>19</sup> Si parla addirittura di *sindrome da vacanza* è una “patologia della libertà”, tutt’altro che rara, che causa raffreddori, mal di pancia, sonnolenza, panico, a causa della paura di interrompere i ritmi abituali. (Emanuele Nuccitelli, “Prendi il vizio dell’ozio”, in *La Macchina del tempo*, n. 7, Luglio 2005)



suo valore” *proprio nel momento in cui esso riceve il suo riconoscimento sociale*<sup>20</sup>”. Parallelamente al crescente valore attribuito al tempo libero, si sta facendo strada l’ipotesi paradossale che quest’ultimo in realtà non esista più, soffocato dal timore del tempo perso, e che il *leisure time*, più che una risorsa, sia in realtà una

“necessità imposta dalla nuova società dove il tempo effettivamente libero viene talvolta interpretato come una specie di status symbol in negativo: più tempo hai a disposizione, meno importante devi essere”<sup>21</sup>

È indubbio comunque che, quella che potremmo definire con un ossimoro, “*ansia da divertimento*”, abbia condotto negli ultimi anni ad una crescita sostenuta dei consumi legati al tempo libero<sup>22</sup>, con tassi di incremento superiori ai valori medi dell’insieme dei consumi<sup>23</sup>.

All’interno di questo trend generale, a noi interessa in particolare sottolineare l’estensione della fruizione di attività esterne ai confini domestici, essendo questo l’ambito in cui gli eventi vanno a posizionarsi. Anche se la TV continua ad essere il passatempo preferito degli italiani<sup>24</sup>, negli ultimi anni si è assistito ad un progressivo aumento della partecipazione a tutte le attività culturali dal vivo e dei consumi outdoor.

Secondo i dati forniti dall’Istat per l’anno 2003<sup>25</sup> in testa alle preferenze degli italiani continua ad esserci il cinema (48,1%), seguito dai concerti, eventi che hanno coinvolto il 29,3%<sup>26</sup> della popolazione italiana dai sei anni in su, in netto aumento rispetto ai dati del 2000. A seguire, gli eventi sportivi (29%), le visite a mostre e musei (28,5%), le discoteche (26,3%), le visite ai siti archeologici e ai monumenti (22,7%) e, infine, gli spettacoli teatrali (17,9%).

---

<sup>20</sup> Riccardo Resciniti, *op. cit.*, p. 26

<sup>21</sup> Carlo Alberto Pratesi, “Tendenze in atto nel business del tempo libero”, in Riccardo Resciniti (a cura di) *op. cit.*, p. 74

<sup>22</sup> La spesa del pubblico per lo spettacolo e lo sport in Italia, elaborata in base ai biglietti venduti, è stata di circa 1.400 milioni di euro, che indicano un aumento del 7% rispetto al 2001, in cui erano stati spesi oltre 1.300 milioni di euro (Sergio Cherubini e Gennaro Iasevoli, *Il marketing per generare valore nel sistema evento*, paper presentato al Convegno Internazionale “Le tendenze del marketing”, Ecole Supérieure de Commerce de Paris – EAP, 21-22 Gennaio 2005)

<sup>23</sup> Dal 1999 al 2000 i consumi per la cultura e i servizi ricreativi sono cresciuti in entrambi i casi del 4,5%, preceduti sono dalle spese legate ad alberghi e consumazioni fuori casa, aumentate del 6,7%. (Sonia Ferrari, *Event Marketing: i grandi eventi e gli eventi speciali come strumenti di marketing*, Cedam Padova, 1997)

<sup>24</sup> Nel 2003, secondo i dati forniti dall’Istat, il 94,7% della popolazione di 3 anni o più guarda la TV almeno qualche giorno a settimana

<sup>25</sup> Istat, *Cultura, socialità e tempo libero nel 2003*, giugno 2005

<sup>26</sup> Valore ottenuto sommando i dati relativi sia ai concerti di musica leggera (20,5%), sia i concerti di musica classica (8,8%)

Da questo quadro, seppur limitativo rispetto al fenomeno che ci apprestiamo ad indagare, emerge l'importanza assunta dagli eventi culturali, in particolare di natura musicale, sportiva ed artistica tra le attività che gli italiani preferiscono intraprendere nel loro tempo libero.

Cercheremo nei prossimi paragrafi di meglio comprendere le peculiarità e le funzioni degli eventi, utilizzando una doppia prospettiva di analisi: da un lato, attraverso un approccio di marketing e di project management, si cercherà di comprendere come si organizza e si gestisce la complessità di queste iniziative, a cui gli individui dedicano una porzione crescente del loro prezioso tempo libero; dall'altro, si indagherà l'evento in quanto strumento di marketing e mezzo di comunicazione, sempre più utilizzato da imprese pubbliche e private, per rispondere alle mutate esigenze dei consumatori e dei cittadini della società dello spettacolo e dell'intrattenimento globale.

## 2. Cosa si intende per evento

*“Preparation is the key to any successful event. They do not just happen; they are well planned and coordinated”<sup>27</sup>*

Per indagare un fenomeno così complesso e variegato come l'evento è fondamentale circoscrivere il campo di indagine.

La letteratura in merito ha fornito numerose definizioni, che evidenziano di volta in volta alcuni elementi caratterizzanti, data l'impossibilità di proporre una esaustiva, in grado di inglobare tutte le sfaccettature che tale fenomeno può assumere.

All'interno della tradizione di studi di origine anglosassone, molti ne sottolineano il carattere celebrativo e rituale, come Getz che definisce l'evento *“una celebrazione pubblica tematizzata”<sup>28</sup>*, che ha una durata limitata nel tempo; per Goldblatt, l'evento è *“riconoscibile in uno specifico momento temporale per l'intenzione e per i rituali svolti al fine di soddisfare bisogni”<sup>29</sup>*; anche McDonnell ritiene che gli eventi siano *“rituali specifici o celebrazioni che sono consciamente programmate e realizzate per rimarcare occasioni in qualche modo speciali”<sup>30</sup>*.

---

<sup>27</sup> Dwight W. Catherwood e Richard L. Van Kirk, *The complete guide to special event management*, New York, 1992, p. vii

<sup>28</sup> Donald Getz, *Event management and event tourism*, Cognizant Communication Corporation, New York, 1997

<sup>29</sup> Joe Jeff Goldblatt, *Special events: best practices in modern event management*, J. Wiley, New York, 2. ed., 1997.

<sup>30</sup> Ian McDonnell et alii, *Festival and special event management*, Wiley & sons, Brisbane, 1999

Altri ne sottolineano il carattere relazionale. Van Der Wagen ritiene che “*la maggior parte degli eventi sono di fatto relazioni all’interno di una comunità*”<sup>31</sup>. Per Douglas gli eventi risponderebbero al bisogno di una comunità di “*celebrare momenti o caratteristiche del proprio modo di intendere la vita o la storia*”<sup>32</sup>.

Shone e Perry invece sottolineano il carattere straordinario, non quotidiano degli eventi, definendoli come

“that phenomenon arising from those non-routine occasions which have leisure, cultural, personal or organizational objectives set apart from the normal activity of daily life, whose purpose is to enlighten, celebrate, entertain or challenge the experience of a group of people”<sup>33</sup>.

Altri autori si sono invece soffermati sulla loro portata comunicativa. Per esempio, secondo Cocco e Pozzi l’evento è

“una manifestazione pubblica resa nota al fine di attirare l’attenzione e di suscitare interesse nei confronti dell’azienda o dell’ente che l’organizza e che prevede la partecipazione di un pubblico interessato ai contenuti esposti”<sup>34</sup>

Vecchiato definisce l’evento come

“un’iniziativa di comunicazione complessa, circoscritta nel tempo, promossa da un’azienda/organizzazione per suscitare interesse, richiamare l’attenzione dei suoi pubblici/influenti e che prevede quindi la presenza/partecipazione diretta di un pubblico specifico, interessato ai contenuti esposti”<sup>35</sup>

La definizione proposta da Sonia Ferrari merita qualche considerazione ulteriore. Questa definisce gli eventi come “*avvenimenti, programmati o meno, che hanno durata limitata e che nascono con una specifica finalità*”<sup>36</sup>.

Ogni evento, inteso sia come attività ludica e ricreativa, sia come strumento di comunicazione, per raggiungere efficacemente ed efficientemente gli obiettivi per cui è stato creato, deve *necessariamente* essere programmato. Anzi, non solo è programmato, ma definito in tutti i particolari, perché, come vedremo, tutto ciò che contribuisce allo svolgimento di un evento veicola qualche significato per il pubblico e

---

<sup>31</sup> Lynn Van Der Wagen, *Event management: for tourism, cultural business and sporting events*, Prentice Hall, 2001

<sup>32</sup> Citato in Sergio Cherubini e Gennaro Iasevoli, op. cit.

<sup>33</sup> Anthony Shone e Bryn Perry, *Successful event management: a practical handbook*, Thomson Learning, London, 2004

<sup>34</sup> Cocco e Pozzi, “I servizi di base: l’organizzazione di eventi”, in E. Invernizzi (a cura di), *Relazioni pubbliche: le competenze, le tecniche e i servizi di base*, Mc Graw – Hill, Milano, 2001, p. 409

<sup>35</sup> Gianpietro Vecchiato, *Relazioni pubbliche e comunicazione. Strumenti concettuali. Metodologia. Case history*, FrancoAngeli, Milano, 2003, pag. 144

<sup>36</sup> Sonia Ferrari, op. cit., p. 40

“i dettagli di un evento non sono mai tali, ma elementi sostanziali del processo di comunicazione”<sup>37</sup>.

Compito dell'organizzatore di eventi professionista è proprio quello di non lasciare nulla al caso, ma di sfruttare, combinandoli e calibrandoli, ogni elemento a sua disposizione e sotto il suo controllo per trasmettere un preciso significato.

L'evento in quanto tale, inteso come avvenimento, può essere progettato o meno, ma l'evento con precise finalità comunicative, ricreative o culturali è necessariamente programmato.

Anche alcune emergenze, che per definizione sono eventi improvvisi e incontrollabili, sono pianificate da qualcuno, per trasformare in vere e proprie forme di comunicazione. È il caso degli atti terroristici: sono azioni che possono assumere gradi di complessità enormi, che richiedono anni e anni di pianificazioni sistematiche, spesso accompagnate da precise scelte, per esempio in termini di tempi e luoghi, in modo da venire incontro alle esigenze dei media e, allo stesso tempo, trasmettere significati simbolici<sup>38</sup>.

Come gli atti terroristici, molti altri eventi, soprattutto di natura socio-politica, come gli incontri al vertice tra capi di stato, sono creati appositamente perché i media ne diano notizia: è il caso dei cosiddetti *media events*<sup>39</sup> e degli *pseudo eventi*, programmati con un certo anticipo in modo da ottenere la massima

---

<sup>37</sup> Gianpietro Vecchiato, *op. cit.*, p. 144

<sup>38</sup> A proposito dell'11 settembre Marcello Walter Bruno ha sostenuto che “è stato verosimilmente progettato ed eseguito esattamente in previsione della sua piena visibilità nella sfera pubblica mediatizzata. La sfasatura di venti minuti fra il primo e il secondo impatto non è solo una necessità esecutiva o una casualità nella tempistica, ma rappresenta il calcolo del rapporto fra evento e rappresentazione dell'evento: il primo impatto è ciò che in gergo televisivo si chiama «aggancio» (hook), ovvero la garanzia di una copertura mediatica totale che permette di realizzare senza possibili censure l'effettivo evento-shock in diretta, costituito dal secondo impatto.”, (Marcello Walter Bruno, “«Apocalypse news»: la comunicazione terroristica nell'epoca della cybersfera pubblica globale”, in *Rassegna Italiana di Sociologia*, n. 1, gennaio-marzo 2003, pp. 77-94)

<sup>39</sup> Katz e Dayan, nel loro libro *Le grandi cerimonie dei media. La storia in diretta* (Bologna, Baskerville, 1993, p. 3), definiscono i media events come “quegli eventi storici – soprattutto avvenimenti di Stato – che sono trasmessi in diretta e tengono ferma una nazione o il mondo intero. Questi eventi comprendono le più epiche tra le competizioni politiche e sportive, le missioni carismatiche ed i riti di passaggio dei grandi uomini, che definiamo rispettivamente *Competizioni*, *Conquiste* e *Incoronazioni*”. Sono narrati impiegando il potenziale specifico dei media elettronici, in modo da dirigere l'attenzione al racconto di una storia eccezionale, che spezza la routine delle vite dei singoli e dei palinsesti televisivi. Hanno un carattere di cerimonia, celebrano l'ordine e la condivisione di valori di una società intorno a figure eroiche, ricordando a quella società ciò che essa aspira ad essere piuttosto che ciò che realmente è. La televisione partecipa alla funzione cerimoniale e mette in esecuzione il significato dell'evento, non limitandosi a narrarlo ma realizzandolo effettivamente.

visibilità e pianificati nel loro svolgersi tenendo conto delle esigenze del sistema mediale.

Anche tra gli eventi programmati a tavolino è però indispensabile procedere ad una distinzione. Esistono eventi organizzati, di solito da singoli individui o da un gruppo ristretto di persone, con scopi celebrativi e ricreativi, come le feste di compleanno per esempio, ma che però non sono legati a nessuna seria problematica di comunicazione. Questo tipo di iniziativa non rientra nel nostro campo di indagine, così come, più in generale, tutti quegli eventi a carattere ludico e spettacolare, finì a se stessi. Oggetto di questo lavoro saranno gli eventi organizzati e facenti parte a vario livello di una precisa attività di comunicazione promossi da un'organizzazione, perché, come vedremo, il valore dell'evento in quanto medium non sta in superficie ma in profondità.

### **3. Caratteri distintivi**

Partendo dalle definizioni che abbiamo riportato nel paragrafo precedente, possiamo cominciare ad evidenziare alcune caratteristiche peculiari degli eventi, per meglio capire il fenomeno che ci apprestiamo ad analizzare, con particolare riferimento alla sua componente essenziale, cioè quella comunicativa.

In prima istanza, ogni evento si svolge in uno o più luoghi precisi ed ha una durata variabile (da poche ore a qualche mese, come nel caso delle mostre d'arte), ma sempre limitata nel tempo.

Il suo essere *temporalmente circoscritto*, con un inizio e una fine, è l'origine di gran parte del suo appeal, perchè questo è ciò che lo distingue da altre istituzioni e programmi permanenti, che possono essere fruiti in qualsiasi momento. Le persone, infatti, si aspettano che un evento, per la sua stessa natura, finisca e di conseguenza sanno che hanno a disposizione una frazione limitata di tempo per parteciparvi. Questo stimola la partecipazione, soprattutto da un punto di vista emotivo, alimenta la tensione e il coinvolgimento del pubblico, specialmente nel caso di eventi unici nel loro genere.

Questa sua caratteristica rende l'evento compatibile alle logiche dei mass media, favorendone la copertura: la *frequenza* è infatti un criterio di notiziabilità, che porta i media a privilegiare i fatti il cui tempo di accadimento non supera le 24 ore. Anche nel caso di eventi che si prolungano per più giorni, si cerca sempre di dare vita ad altre iniziative, collaterali rispetto all'evento principale, ma limitate nel tempo, come le inaugurazioni, in modo da facilitarne la copertura mediatica.

La presenza dei media è bramata e ricercata da qualunque organizzatore di eventi, perchè permette di superare la circoscrizione spaziale e temporale,

raggiungendo un pubblico enormemente più ampio di quello presente nel luogo di effettivo svolgimento.

Questa natura deterritorializzante degli eventi, grazie all'azione dei media, fa emergere la seconda caratteristica fondamentale: la natura per lo meno duplice del pubblico. Quest'ultimo è costituito sia da coloro i quali partecipano fisicamente all'evento (*audience diretta*), sia da coloro che entrano in contatto con questo attraverso i media (*audience indiretta*), per esempio grazie alla copertura televisiva o agli articoli sui giornali.

Inoltre, l'*audience* di un evento, soprattutto quella diretta, è solitamente costituita da un pubblico specifico, selezionato alla base dalla natura stessa dell'iniziativa. La partecipazione ad un evento, infatti, implica o un obbligo oppure, più verosimilmente, interesse e motivazione. È vero che spesso il prender parte ad un evento è il risultato di una decisione impulsiva, nel senso che nella maggior parte dei casi le persone non programmano con mesi di anticipo la partecipazione, ma solo con pochi giorni o addirittura ore. Ma è altrettanto vero che prendere parte ad un evento richiede uno spostamento fisico, in alcuni casi anche molto lungo, e, di conseguenza, un certo impegno in termini di tempo e di denaro, sicuramente non paragonabile a nessun altro medium, che, al contrario, è di solito disponibile nei luoghi dove si passa gran parte del proprio tempo, cioè in casa e al lavoro.

La partecipazione ad un evento generalmente è tutto tranne che casuale, quando invece spesso capita di imbattersi involontariamente in messaggi veicolati da altri mezzi più convenzionali: giornali, tv, radio si trovano dappertutto, fruibili anche a costo zero e non necessariamente sull'onda di una reale intenzionalità. Per questo l'evento rende possibile un'elevata segmentazione del mercato, raggiungendo un pubblico specifico, che sarà particolarmente interessato e attento a quanto comunicato, aperto ai messaggi che vengono veicolati, perché ha scelto di esserci.

Il pubblico di un evento rappresenta l'elemento *sine qua non* della sua realizzazione, la sua ragione di essere, tant'è che il successo si misura, almeno a breve termine, sul numero dei partecipanti. Un evento senza pubblico diventerebbe un contenitore vuoto, perderebbe senso e qualsiasi valenza comunicativa.

La presenza necessaria del pubblico è alla base della sua terza caratteristica fondamentale, cioè il suo essere un potente *strumento aggregativo*. Ogni evento, infatti, sviluppa al proprio interno una fitta rete di relazioni, favorendo la socializzazione e l'interazione con e tra i partecipanti, grazie alla compresenza fisica nel medesimo luogo, alla verosimile condivisione dei medesimi interessi ed emozioni e al clima conviviale che si crea. In questo senso, gli eventi non sono

solo espressione della cultura del loisir tipica della società postmoderna, ma anche di una cultura di tipo partecipativo. È questo, come vedremo, uno dei molteplici motivi che hanno trasformato gli eventi in cruciali strumenti di comunicazione nella riformata amministrazione pubblica

#### **4. L'evento come sistema**

L'evento è un mix unico ed irripetibile di persone, prodotti e servizi che devono essere attentamente miscelati e coordinati affinché l'iniziativa possa raggiungere gli obiettivi per cui è stata creata. Ogni evento sarà un'esperienza unica per il pubblico, perchè, anche nel caso di eventi che si ripetono con regolarità, non si avrà mai la stessa combinazione di elementi. Qualcosa nel programma, negli obiettivi, nell'organizzazione, nel pubblico, negli ospiti, nell'idea creativa di fondo, o nella loro interazione, cambierà necessariamente.

Considerare gli eventi come combinazione unica ed irripetibile di molteplici fattori in relazione reciproca, ci consente di analizzare questi fenomeni adottando una prospettiva sistemica ed interazionista. È questo, a parere di chi scrive, l'approccio più corretto ad un'effettiva comprensione dell'intrinseca complessità del meccanismo sottostante a qualsiasi evento, e che si cercherà di far emergere nel corso di tutta la trattazione.

Per sistema in questa sede si intende la combinazione di una molteplicità di fattori identificabili e interdipendenti, in cui ciascun elemento acquista senso solo in relazione agli altri. Ogni fattore ha inevitabili ripercussioni su tutti gli altri e, se uno di questi viene modificato, si assisterà ad un'inevitabile ripercussione sull'equilibrio complessivo.

Il sistema evento è il risultato dell'interazione tra i partecipanti, l'ambiente materiale in cui l'evento si svolge, il suo contenuto, lo staff e i fornitori esterni, cioè tra tutti quegli elementi, che, come vedremo, costituiscono il marketing mix dell'evento. Ogni scelta avrà inevitabili ripercussioni dirette e indirette su tutte le altre, perchè quello che fa la differenza non sono i singoli elementi, ma i modi in cui questi si pongono in relazione reciproca. Pertanto, il criterio da seguire per dare vita a questo delicato e complesso meccanismo è quello dell'armonia e della coerenza, in modo che tutti gli elementi del sistema siano complementari l'uno rispetto all'altro, apportando il loro contributo al risultato finale del sistema, che sarà superiore alla mera somma dei suoi fattori.

Più nello specifico, l'evento si configura come un *sistema economico, sociale e comunicativo*, a cui prendono parte una molteplicità di attori, condizionato da altrettanti fattori interni ed esterni all'ente promotore, con cui gli organizzatori devono saper sapientemente interagire e continuamente negoziare.

È un sistema economico perchè è costruito su scambi di natura commerciale e/o finanziaria tra l'ente promotore, i partecipanti e fornitori esterni di prodotti, servizi, risorse e competenze, e spesso l'evento è creato per raggiungere vantaggi economici nel breve o lungo termine.

È un sistema sociale perchè unisce in uno stesso luogo molteplici individui, siano essi partecipanti o lavoratori, la cui relazione reciproca è l'essenza di qualsiasi evento. Inoltre spesso gli eventi sono strettamente connessi alle tradizioni culturali di una comunità, rievocandone la storia e ricalcandone i valori.

È un sistema comunicativo perchè, come vedremo nel terzo capitolo, ingloba in se stesso gran parte delle forme di comunicazione esistenti ed è esso stesso strumento di comunicazione e quindi medium, che rientra sempre più spesso tra le strategie di marketing di aziende private ed enti pubblici.

Una visione sistemica e interazionista ci porta, in prima istanza, a individuare una molteplicità di stakeholder che ruotano attorno ad un evento e che possono influenzarne positivamente o negativamente lo svolgimento. È con questi che gli organizzatori si troveranno quotidianamente ad interegire e dei cui interessi si dovrà necessariamente tenere conto, stabilendo relazioni efficaci e possibilmente durature con tutti gli interlocutori dell'evento. Reid e Arcadia definiscono gli stakeholders di un evento come

“quei gruppi o quelle persone che possono influenzare o essere influenzate dall'esistenza di un evento. In particolare gli stakeholders primari sono quegli individui o gruppi senza il cui supporto l'evento cesserebbe di esistere, mentre i secondari sono quegli attori che pur non essendo coinvolti direttamente nell'evento possono seriamente influenzare o addirittura impedire il successo dell'evento”<sup>40</sup>

Gli stakeholders primari generalmente sono<sup>41</sup>:

- *Lavoratori*, cioè tutte quelle persone coinvolte nel processo di event management, dalla realizzazione allo svolgimento operativo. Tra questi spicca naturalmente la figura dell'*event manager*, responsabile primo del progetto, a cui sarà dedicato il paragrafo successivo.
- *Partner e sponsor*, cioè tutte quelle organizzazioni, che a vario titolo collaborano all'organizzazione, fornendo risorse materiali, immateriali ed economiche.
- *Fornitori*, che, come gli sponsor forniscono risorse e servizi, ma dietro pagamento della prestazione.

---

<sup>40</sup> Reid S., Arcodia C., “Understanding the role of the stakeholder in event management”, citati in Sergio Cherubini e Gennaro Iasevoli, op. cit.

<sup>41</sup> Adattato da Sergio Cherubini e Gennaro Iasevoli, op. cit.



- *Partecipanti*, che, come vedremo meglio nei prossimi paragrafi, hanno un ruolo tutt'altro che secondario nel creare quel sistema comunicativo e relazionale che è l'evento.

- *Ente promotore*, portatore di bisogni, finalità e risorse.

Tra gli stakeholder secondari possiamo individuare:

- *Istituzioni locali o centrali*: possono influire sullo svolgimento dell'evento attraverso la definizione delle politiche e delle procedure da rispettare.

- *Comunità ospitante*: essendo gli eventi circoscritti in una precisa area geografica, è fondamentale tenere in considerazione i bisogni e le aspettative del territorio, contenendo le conseguenze negative che l'evento può portare con sé, ed aiutando ad estendere quelle positive, sicuramente più numerose, se consideriamo il fatto che i grandi eventi e gli eventi speciali sono le leve primarie del moderno marketing territoriale, in un'ottica di turismo sostenibile.

- *Servizi pubblici*, dai trasporti ai parcheggi.

- *Servizi di emergenza*, dalla sicurezza all'assistenza medica.

- *Sistema economico-produttivo* del territorio ospitante, che include tutte quelle imprese che offrono servizi di varia natura ai partecipanti, come il pernottamento, la ristorazione, lo shopping, l'intrattenimento e la cultura. Convogliando diverse persone in un medesimo territorio, gli eventi quindi hanno inevitabili e significative ripercussioni sull'economia dell'area ospitante.

- *Organizzazioni turistiche*, le quali hanno compreso che gli eventi possono essere uno strumento molto efficace per promuovere una destinazione e incrementare le attività turistiche della zona, soprattutto nei periodi di bassa affluenza.

- *Media*, che svolgono un ruolo essenziale nel promuovere la conoscenza e l'immagine di un evento nei confronti del grande pubblico.

Si viene così a creare un network di soggetti coinvolti a vari livelli, portatori di valore e competenze:

“network identity is found in the core competencies, the micro-network of connections, and the network-specific knowledge that a potential partner can bring to a relationship. While the physical resources are important, the real value in virtually all such relationships is found in the connections that are added with each new participant brought into the alliance”<sup>42</sup>.

---

<sup>42</sup> G. Scott e Roland Kushner, “Public event networks: an application of marketing theory to sporting events”, in *European Journal of Marketing*, vol. 33, n.3/4, 1999, pp 348-364

## 5. L'event manager

Nell'organizzazione e nella gestione di un evento entrano in gioco diversi ruoli, diverse competenze e quindi altrettante responsabilità.

La responsabilità maggiore è quella della leadership di progetto. Questa viene solitamente delegata ad un project manager, figura che, nel caso di un evento, coincide con quella dell'event manager. Questo ruolo oggi viene di solito affidato al professionista di relazioni pubbliche, che si specializza, soprattutto attraverso l'esperienza maturata sul campo, nell'ideazione e nella progettazione degli eventi.

In Italia, infatti, siamo ancora ben lontani da un riconoscimento formale della specificità di questa figura professionale, anche se si sta assistendo ad una progressiva delineazione delle sue peculiarità. Oggi chi progetta eventi non è più una signora dell'alta borghesia con molto tempo libero a disposizione, né sedicenti ex attori o ex giornalisti che si improvvisano organizzatori, come succedeva negli anni ottanta, ma

“a rare breed, able to expect the unexpected and know how to handle it, because he or she knows that with special events, Murphy's Law (anything that can go wrong, will) is particularly true.”<sup>43</sup>

Sicuramente un professionista in questo campo deve possedere specifiche abilità e in particolare:

- Precisione e attenzione nella cura dei dettagli.
- Capacità di problem solving, visto il meccanismo complesso che si trova a gestire e gli inevitabili contrattempi che dovrà affrontare.
- Capacità organizzative e di negoziazione.
- Conoscenze informatiche.
- Ottime doti relazionali e comunicative, sia scritte sia orali.
- Perspicacia nel capire i bisogni.
- Flessibilità per reagire velocemente agli imprevisti.
- Capacità di lavorare sotto pressione.

Inoltre, dovrà dimostrare leadership, saper lavorare in gruppo, coordinare e motivare lo stesso. È impensabile che una sola persona, per quanto competente e professionale, possa riuscire a gestire una macchina così complessa come un evento. L'event manager si circonda pertanto di una squadra di collaboratori che si occuperanno delle questioni legate alle tre dimensioni che ruotano attorno ad un evento, e cioè quelle finanziarie, operative e di marketing, a secondo della loro

---

<sup>43</sup> D. W. Catherwood e R. L. van Kirk, *op. cit.*, p. 3

specializzazione e delle loro abilità e che in termini operativi corrispondono alle seguenti responsabilità<sup>44</sup>:

- Responsabilità della definizione dei contenuti dell'evento, in termini di temi trattati, di scelta degli ospiti e di programmazione della scaletta dell'evento.
- Responsabilità del governo dell'organizzazione dell'evento, in termini di cura dell'immagine dell'evento e il suo coordinamento logistico.
- Responsabilità della gestione dei fornitori esterni, che consiste nel coordinare le società fornitrici coinvolte nella realizzazione dell'evento.

Spetterà all'event manager decidere in che misura occuparsi direttamente delle singole funzioni oppure delegare ad altri la loro gestione.

L'event manager può pertanto essere paragonato ad un direttore d'orchestra che coordina molteplici risorse, combina prodotti e servizi forniti da terzi, guidando tutto il processo di pianificazione e organizzazione verso la performance finale. È un negoziatore, un contabile, un pianificatore, un venditore, ma soprattutto un comunicatore.

---

<sup>44</sup> Roberta Cocco e Laura Pozzi, op. cit.



## CAPITOLO 2

### IL MARKETING APPLICATO AGLI EVENTI

#### 1. L'evento come servizio

L'approccio di marketing che di seguito suggeriamo di applicare al processo di organizzazione degli eventi trae origine dalle peculiarità che abbiamo rintracciato nel capitolo precedente e che ora cercheremo di approfondire, assimilando gli eventi ad una particolare tipologia di servizi.

In particolare, i servizi e gli eventi condividono, in prima istanza, le seguenti caratteristiche:

- *Interazione produttore – consumatore e centralità delle risorse umane*: come tutti i servizi, anche gli eventi sono *people-intensive*. Le risorse umane sono cioè il fattore produttivo primario. Infatti, dal punto di vista dello spettatore, la partecipazione ad un evento passa necessariamente attraverso l'interazione con i vari membri dello staff, per cui i partecipanti sono portati ad identificare il servizio con la persona stessa che lo fornisce. Inoltre, non solo un evento senza pubblico non avrebbe ragione di esistere, ma i partecipanti sono parte integrante dell'evento stesso: il modo in cui il pubblico interagisce con la performance offerta e le modalità del suo coinvolgimento daranno una connotazione unica all'andamento della manifestazione. Per questo l'espressione "*pro-sumer*", combinazione di *producer* più *consumer*, molto usata nel settore dei servizi, risulta particolarmente appropriata nell'esprimere questo ruolo ambivalente di produttore/fruttore del pubblico degli eventi.

- *Coincidenza spazio-temporale tra produzione e consumo e impossibilità di trasporto*: la partecipazione diretta, non mediata, ad un evento richiede necessariamente la presenza fisica in un luogo preciso e per un certo periodo di tempo. L'unico modo di assistere ad un evento senza recarsi nel suo luogo di svolgimento è attraverso i media e in particolare la tv, ma in questo caso si è utenti primari di un altro servizio, cioè quello radiotelevisivo.

La coincidenza tra fruizione e realizzazione del servizio è anche una delle cause primarie della complessità gestionale dell'evento. Il suo essere esperienza "dal vivo" accresce la probabilità che intervengano

elementi esterni inattesi, non prevedibili né controllabili dall'event manager, e che possono influenzare anche notevolmente il processo di erogazione.

- *Valutazione soggettiva e qualitativa*: la soddisfazione dei partecipanti è strettamente connessa a fattori soggettivi, come le aspettative e i gusti personali.

Gli eventi però presentano delle peculiarità rispetto ai servizi generalmente intesi, che possiamo indagare a partire dalla classificazione proposta da Lovelock<sup>45</sup> considerando due variabili: la natura dell'attività e i destinatari del servizio. Incrociando questi due elementi possiamo individuare quattro tipologie di servizio:

- *Servizi people procession*: sono caratterizzati da azioni tangibili e sono diretti al corpo umano, come i servizi di ristorazione e i centri di bellezza.

- *Servizi possession processing*: sono caratterizzati da azioni tangibili, ma sono diretti alle proprietà fisiche, come il trasporto merci.

- *Servizi information processing*: sono azioni intangibili dirette alle proprietà immateriali, come i servizi legali, finanziari e assicurativi.

- *Servizi mental stimulus processing*: sono azioni intangibili dirette alle menti umane, come l'educazione, l'informazione, le arti e, più in generale, tutto il settore dell'intrattenimento e del loisir.

Gli eventi rientrano in quest'ultima categoria perchè, al pari di tutti i servizi di questo genere, non hanno effetti a livello fisico, ma bensì a livello emotivo: ciò che gli eventi offrono è un'esperienza basata sul divertimento, l'emozione e il piacere estetico.

Come tutti i servizi *mental stimulus processing*, sono caratterizzati da una natura particolarmente immateriale, tale per cui non c'è nulla di tangibile che il partecipante possa immagazzinare e portare con sé dopo la fine dell'evento, a parte il ricordo.

Da ciò deriva un'altra caratteristica tipica di questo genere di servizi, cioè la difficoltà di ostentazione: da un lato molto spesso la partecipazione ad un evento è motivata da bisogni di riconoscimento sociale, ma dall'altro è difficile ostentare il fatto di averne preso parte. È per questo che si cerca sempre di aggiungere degli elementi tangibili a supporto degli eventi, come il merchandising, i biglietti

---

<sup>45</sup> C. H. Lovelock, *Managing services: marketing, operations and human resources*, Prentice Hall, London, 1988

d'ingresso cartacei, i badge, i kit, che testimoniano l'effettiva partecipazione, anche all'esterno dei confini spazio-temporali della manifestazione:

“Da sempre le persone hanno acquistato certi beni principalmente per i ricordi che comunicano. Acquistano souvenir come testimonianze delle esperienze che vogliono ricordare. (...) Ancora più grande potrebbe essere il nostro desiderio di mostrare ad altri quello che abbiamo vissuto per far conversazione e suscitare invidia. La vendita di oggetti ricordo associati a un'esperienza è un modo per estendere l'esperienza stessa”<sup>46</sup>

Inoltre, come tutti i servizi appartenenti a questa tipologia anche gli eventi sono difficilmente standardizzabili e imitabili: il sistema evento si configura come una combinazione unica e non replicabile di servizi, prodotti e persone, in cui la componente creativa ed estetica gioca un ruolo determinante.

Infine, gli eventi presentano un'altra caratteristica peculiare: la partecipazione è generalmente caratterizzata da assenza di necessità. Gli eventi rientrano perciò anche tra i cosiddetti prodotti o servizi *edonici* o *edonistici*<sup>47</sup>, contraddistinti da una spiccata componente emotiva, il cui consumo non ha altro scopo al di fuori di se stesso. Se è vero che rientrano tra le attività che l'uomo postmoderno fruisce sempre di più, sulla spinta di quella che abbiamo definito “ansia da divertimento”, è però innegabile che siamo di fronte a servizi non essenziali, né tanto meno vitali, come i servizi sanitari, o obbligatori per legge, come l'educazione.

## 2. Il marketing applicato agli eventi

L'organizzazione di un evento è un processo lungo e complesso, volto a dare vita ad una combinazione unica ed irripetibile di prodotti, servizi e persone.

Questo processo assume la forma e segue le metodologie tipiche del *project management*, articolandosi in più fasi e coinvolgendo aspetti logistici, tecnici e commerciali.

Con il termine *project* si intende qualcosa di completo da intraprendere e portare a termine, “uno sforzo temporaneo intrapreso per creare un prodotto o un servizio unico”<sup>48</sup>. L'essenza del project management<sup>49</sup> pertanto risiede nel

---

<sup>46</sup> Joseph Pine e James Gilmore, *L'economia delle esperienze*, Etas, Milano, 2000, pp. 65-66

<sup>47</sup> Michela Addis, “Nuove tecnologie e consumo di prodotti artistici e culturali”, in *Micro & Macro Marketing*, n. 1, aprile 2000, pp. 33-59

<sup>48</sup> Definizione data dal Project Management Institute statunitense, citata in Alfredo Biffi, “Organizzare e gestire progetti: aspetti introduttivi”, in Enzo Baglieri et alii, *Organizzare e gestire progetti. Competenze per il project management*, Etas, Milano, 1999, p. 6

<sup>49</sup> Una definizione più tecnica e formale potrebbe essere la seguente: “Gestione sistemica di un'impresa complessa, unica e di durata limitata, rivolta al raggiungimento di un obiettivo

“darsi un obiettivo, stabilire quando è plausibile che venga raggiunto (a volte peraltro il termine è imposto come vincolo), pianificare le modalità di ottenimento del risultato e controllare, man mano che si procede con il lavoro, che questo termine venga rispettato.”<sup>50</sup>

E quindi i suoi ingredienti di base sono sintetizzabili nei seguenti punti:

- Definizione degli obiettivi
- Definizione delle risorse necessarie per raggiungerli
- Pianificazione delle modalità per raggiungerli
- Controllo periodico del lavoro
- Valutazione del risultato raggiunto

Il processo di organizzazione degli eventi presenta le caratteristiche tipiche del lavoro per progetto: si tratta infatti di un'attività non ripetitiva, finalizzata al raggiungimento di un obiettivo, cioè la creazione del sistema evento, entro un periodo di tempo definito, attraverso la coordinazione e l'utilizzo congiunto di una serie di risorse, e in particolare:

- Risorse umane, cioè tutto il team di lavoro e, più in generale, tutti gli stakeholders coinvolti a vari livelli nel processo
- Risorse logistiche, tecniche e strumentali
- Risorse economiche

Considerare gli eventi come assimilabili per caratteristiche e peculiarità alla categoria dei servizi mental status processing, ci permette di porre le basi per indagare il loro processo di creazione e fruizione attraverso un'ottica di marketing. Anzi, è proprio il loro essere sistemi volti all'erogazione di servizi intangibili, non necessari, caratterizzati dalla coincidenza tra fruizione ed erogazione, che conferisce all'utilizzo delle tecniche di marketing in questo settore un ruolo cruciale per il successo dell'iniziativa e la soddisfazione di tutti i soggetti coinvolti.

Ritengo pertanto che l'approccio più adeguato all'organizzazione di un evento sia quello che combina le metodologie tipiche del project management con le logiche del marketing. Solo in questo modo si potrà rispondere alla complessità di questo processo organizzativo, tenendo allo stesso tempo in debita considerazione le specificità dell'evento come sistema e come servizio.

Il marketing ha una natura complessa. È un processo manageriale che implica l'utilizzo di metodologie di ricerca volte ad indagare le caratteristiche, i

---

*predefinito mediante un processo continuo di pianificazione e controllo di risorse differenziate e limitate, con vincoli interdipendenti di tempo-costo-qualità”, in Rocco Amato e Roberto Chiappi, Tecniche di project management. Pianificazione e controllo dei progetti, Franco Angeli, Milano, 2002*

<sup>50</sup> Alfredo Biffi, *op. cit.*, p. 8



bisogni e le aspettative del pubblico, in base a cui si prenderanno le decisioni più opportune rispetto ai singoli fattori in cui si declina, cioè rispetto al cosiddetto marketing mix, che nella sua forma più elementare, elaborata da McCarthy negli anni '60, si declina nelle tradizionali 4 P: Product, Place, People, Promotion.

Il marketing è anche una filosofia di business, che porta a lavorare con i propri target di riferimento sempre in mente, in modo che tutti i soggetti coinvolti nelle attività di una organizzazione siano soddisfatti, stabilendo con loro relazioni di lungo periodo:

“Marketing is to establish, develop and commercialize long-term customer relationships so that the objectives of the parties are met. This is done by a mutual exchange and keeping of promises”<sup>51</sup>

L'applicazione del marketing agli eventi acquista valore specialmente in relazione alla prospettiva di analisi utilizzata nei precedenti paragrafi, cioè se intendiamo l'evento come un sistema interazionale, intorno al quale ruotano gli interessi di una molteplicità di stakeholders. La consapevolezza della necessità di coinvolgere certi segmenti di pubblico, indispensabili per dare senso alla manifestazione, ed altri soggetti portatori di risorse umane, finanziarie e di altri servizi, senza i quali difficilmente si potrebbe mettere in moto una macchina così complessa, sta portando in misura crescente gli event manager ad applicare le tecniche fondamentali del marketing moderno nel processo di organizzazione degli eventi.

Il marketing degli eventi trova la sua origine nel marketing dei servizi e trae parte delle sue caratteristiche dalle declinazioni di questa disciplina nel settore dei servizi edonistici per eccellenza, cioè quello delle arti e della cultura. Allo stesso tempo però non può essere considerato una loro semplice estensione, ma deve costituirsi come un ambito operativo e disciplinare specifico. Con l'espressione marketing degli eventi in questa sede quindi intendiamo la sistematica attività di pianificazione, organizzazione e controllo degli eventi, partendo dall'analisi delle opportunità e dei rischi, allo scopo di perseguire svariate finalità a breve, medio e lungo termine, attraverso la soddisfazione degli interessi dei molteplici stakeholders coinvolti.

La competizione in questo settore ha raggiunto livelli inimmaginabili fino a pochi decenni fa: organizzazioni di ogni tipo concorrono tra loro per ottenere l'attenzione e conquistare il tempo e il denaro a disposizione dell'uomo postmoderno, cercando di convincerlo che non potrebbe utilizzare le proprie

---

<sup>51</sup> Christian Grönroos, “Defying marketing: a market-oriented approach”, in *European Journal of Marketing*, n. 23, n. 1, 1989, pp. 52-60

risorse cognitive, materiali e temporali in modo migliore. Alcuni studiosi, come Sonia Ferrari, sostengono addirittura che

“Il problema più grave per il settore in esame nel prossimo futuro potrebbe essere quello della saturazione del mercato, a causa dell’eccessivo numero di eventi offerti o dalle numerose manifestazioni dello stesso tipo rivolte ad un medesimo pubblico”<sup>52</sup>

È anche per questo motivo che un approccio di marketing alla gestione degli eventi è diventato indispensabile per differenziare la propria offerta, con l’obiettivo ultimo di far apparire agli occhi del potenziale utente il superfluo come qualcosa di indispensabile nel proprio stile di vita.

Cerchiamo ora di individuare le componenti del marketing mix tipiche del settore degli eventi, integrando le tradizionali quattro P con altri fattori che risultano altrettanto determinanti nel sistema-evento.

## 2.1 Product

Kotler definisce il prodotto come

“anything that can be offered to market for attention, acquisition, use or consumption that might satisfy a need”<sup>53</sup>

Abbiamo già avuto modo di vedere come il prodotto in questione non è qualcosa di materiale e tangibili, ma è una particolare tipologia di servizio.

In realtà, parlando di eventi sarebbe più corretto parlare di pacchetti di servizi. Infatti, sono costituiti da un servizio centrale e da alcuni servizi periferici e tutti concorrono a definire il sistema evento e quell’esperienza composita che è la partecipazione del pubblico.

Il servizio di base generalmente soddisfa l’esigenza principale del fruitore, ma sono i servizi periferici che accrescono il valore dell’esperienza e spesso spiegano la decisione di partecipare a quell’evento in particolare piuttosto che ad un altro, pur avendo entrambi il medesimo filo conduttore e soddisfacendo le medesime esigenze di base. Nel caso degli eventi, il servizio di base è l’*esperienza* offerta al partecipante:

“Più che le risorse che l’impresa offre, è l’aspetto esperienziale, ad esempio l’emozione, il divertimento, il piacere estetico, che determina la domanda e che influisce sul comportamento d’acquisto e di fruizione”<sup>54</sup>

In alcuni casi si può avere un vero e proprio pacchetto di attrazioni, per cui l’evento è in realtà solo un’etichetta che riunisce un insieme di manifestazioni,

---

<sup>52</sup> Sonia Ferrari, op. cit., p. 73

<sup>53</sup> Philip Kotler, *Marketing Management*, New Jersey, Prentice Hall, 1994, p. 445

<sup>54</sup> Sonia Ferrari, op. cit., p. 77

celebrazioni e iniziative di vario genere. È stato il caso del Giubileo: all'interno di questa mega-evento si sono svolte circa 3400 manifestazioni.

I servizi periferici possono essere distinti tra i servizi di *facilitazione* e *ausiliari*<sup>55</sup>.

I primi eludono dalla partecipazione in senso stretto, ma sono essenziali perchè questa effettivamente si realizzi. Hanno prevalentemente a che fare con l'erogazione di informazioni, la gestione delle prenotazioni, e, più in generale, con tutto ciò che riguarda l'accessibilità all'evento. Concentrandosi soprattutto nelle fasi che precedono la partecipazione vera e propria, costituiscono spesso il primo contatto che il potenziale fruitore ha con l'evento e con l'ente promotore.

I servizi ausiliari invece sono quelli in grado di differenziare offerte molto simili tra di loro, perchè forniscono quel valore aggiunto in grado di creare una preferenza nel pubblico. Sono servizi ausiliari la ristorazione, l'ospitalità, ulteriori opportunità di intrattenimento che arricchiscono l'offerta di base. Giocano un ruolo fondamentale nell'accrescere i livelli di soddisfazione e la qualità percepita dal pubblico, che rimane l'obiettivo ultimo di tutto il lavoro.

## **2.2 Place**

Nel marketing tradizionale con questo termine ci si riferisce alla catena di distribuzione attraverso la quale il cliente può entrare in contatto con il prodotto e acquistarlo. Nel caso degli eventi l'ampiezza della catena di distribuzione si appiattisce al punto tale che solo uno diventa il luogo in cui è possibile usufruire di quel determinato servizio.

Con il termine *place*, quindi, all'interno del marketing degli eventi, si intende la sede dell'evento, in cui i partecipanti si devono necessariamente recare se vogliono assistere in prima persona alla manifestazione. In altre parole, è il supporto fisico del servizio offerto, è l'ambiente materiale in cui l'evento si svolge, cioè il luogo, gli edifici, l'arredamento, e l'insieme degli strumenti necessari per il suo corretto svolgimento.

Vedremo meglio in seguito tutta la delicatezza della definizione di questo aspetto, legata alla necessità di rispondere coerentemente e contemporaneamente sia ad obiettivi funzionali sia di immagine.

## **2.3 People**

La componente umana è parte integrante del servizio offerto. Da un lato, tutto il personale coinvolto, e in particolare quello di *front line*, è in grado di

---

<sup>55</sup> Sonia Ferrari, op. cit.

apportare un contributo determinante al successo dell'iniziativa e alla soddisfazione del pubblico. Per quest'ultimo l'elemento a maggiore tangibilità di un'esperienza immateriale come un evento è proprio il tipo e la qualità di relazioni personali che riesce a instaurare con lo staff, il quale rappresenterà l'ente promotore e l'evento stesso agli occhi degli utenti.

Un evento può essere sviluppato da un solo gruppo di lavoro appartenente ad una struttura già esistente oppure dall'interazione di più organizzazioni, ognuna con la responsabilità di una parte specifica del lavoro, e la cui collaborazione darà vita ad una struttura nuova, basata su un'alleanza temporanea in vista della realizzazione dell'evento in questione. Siamo cioè di fronte ad un valido esempio di "*impresa virtuale*"<sup>56</sup>, operativa periodicamente o una sola volta, in cui tutti i soggetti interagiscono e collaborano in vista di un unico obiettivo, condividendo esperienze e competenze.

Indipendentemente dalla struttura del gruppo di lavoro, un impegno costante da parte dell'event manager sul fronte del marketing interno consente che tutto lo staff sia consapevole dell'importanza del proprio ruolo e agisca con la soddisfazione del pubblico sempre in mente.

Quest'ultimo dal canto suo, come abbiamo già avuto modo di sottolineare, è la ragione per cui tutto il meccanismo viene messo in atto. Riuscire a coinvolgere i partecipanti attraverso un'efficace interazione tra questi, l'ambiente, il personale di contatto e quanto rappresentato è la chiave del successo di ogni evento. In questo senso, l'utente può essere considerato una vera e propria risorsa produttiva, essendo parte attiva dell'intero processo: i suoi atteggiamenti, comportamenti, aspettative e reazioni influiranno sull'andamento dell'evento e contribuiranno a creare l'atmosfera generale che avvolge la manifestazione. L'evento è creato per il pubblico, ma allo stesso tempo è il pubblico a creare l'evento.

Un'altro elemento essenziale è l'interazione tra i partecipanti stessi. Essendo fisicamente compresenti nel medesimo luogo, è inevitabile che si instaurino relazioni reciproche. Anzi, vedremo che proprio la natura eminentemente sociale degli eventi, ed in particolare la possibilità di incontrare altre persone, costituisca una delle motivazioni primarie che spingono le persone ad assistere all'evento dal vivo e nel luogo in cui si svolge, anche se magari potrebbero farlo da casa attraverso la tv o altri strumenti di comunicazione.

## **2.4 Promotion**

Con questo termine si intende tutta la strategia del communication mix, cioè la scelta dei messaggi e degli strumenti da utilizzare per promuovere l'iniziativa,

---

<sup>56</sup> Sonia Ferrari, op. cit.

di cui ci occuperemo nel prossimo capitolo parlando dell'evento come sistema di comunicazione totale.

Rispetto al concetto di evento come servizio, è importante sottolineare come tutta l'attività di promozione abbia come oggetto una prestazione futura non verificabile e non valutabile in anticipo. Pertanto, la comunicazione ha un peso rilevante nella creazione delle aspettative dei partecipanti e deve essere coerente con quelle che sono le effettive potenzialità dell'evento, per evitare delusioni e quindi la possibilità di mettere a rischio il rapporto di fiducia con i fruitori.

A differenza del settore dei prodotti, la comunicazione dei servizi ha una componente informativa essenziale. Prima ancora di puntare alla persuasione dei potenziali partecipanti, tutta la campagna di comunicazione deve essere volta a far conoscere l'esistenza dell'evento e il suo funzionamento. Come per qualsiasi servizio, un evento non conosciuto da parte del pubblico è un non-evento, perchè le possibilità che una persona si imbatte per caso in una manifestazione è molto ridotta, a differenza invece dei prodotti, esposti sugli scaffali insieme a molti altri e quindi sottoposti ad una preferenza *in situ*.

La comunicazione è inoltre lo strumento principale di creazione dell'immagine dell'evento, anche se tutte le componenti del marketing mix contribuiscono al medesimo fine, a partire dalla qualità dei servizi erogati, soprattutto nel caso di eventi che si ripetono periodicamente.

L'immagine dell'evento influisce sul livello di interesse da parte del pubblico, ma anche da parte di tutti gli stakeholders, così come, a loro volta, il target a cui la manifestazione esplicitamente si rivolge, e i soggetti a vari livelli coinvolti nell'iniziativa influiscono sull'immagine della manifestazione. Nell'impossibilità di valutare il servizio prima di averlo fruito, l'immagine percepita dal pubblico assume un ruolo importante nel processo decisionale, influenzandolo positivamente o negativamente al pari di altri fattori quali il prezzo e la localizzazione.

Nella creazione dell'immagine dell'evento e del suo relativo posizionamento sul mercato e nella mente del pubblico, gli sforzi sono generalmente volti a caricare l'evento di quell'elemento di necessità che per definizione non ha. In altre parole si cerca di creare l'immagine di un'esperienza a cui l'individuo non può rinunciare, enfatizzandone il carattere di unicità ed eccezionalità. Nel caso di eventi ricorrenti invece si tende ad enfatizzare la tradizionalità dell'appuntamento, facendo di conseguenza leva sull'immagine sedimentata nel tempo, relativa alle esperienze precedenti.

Nei confronti dei possibili partner, soprattutto di fronte ad eventi che non hanno precedenti, l'immagine che l'event manager saprà creare intorno

all'iniziativa, costituirà uno dei fattori principali in base al quale i soggetti esterni decideranno se dare o meno il loro supporto.

Altrettanto determinante sarà anche l'immagine dell'ente promotore dell'iniziativa, e di tutti gli stakeholders che ruotano intorno ad essa. Queste andranno inevitabilmente ad influire su quella dell'evento e viceversa: se è vero che il prestigio, la notorietà e la reputazione dell'ente promotore e dei suoi partner sono variabili in grado di influenzare la partecipazione, è altrettanto vero che l'immagine dell'evento avrà inevitabili ricadute anche sul modo in cui gli utenti percepiranno l'impresa organizzatrice, il luogo ospitante, e tutte le altre imprese che hanno collaborato alla realizzazione della manifestazione.

## **2.5 Price**

Nell'ambito degli eventi, il prezzo non si riferisce solo ai sacrifici economici che i fruitori devono sostenere, ma anche ai costi in termini di tempo richiesti per organizzare la partecipazione, per raccogliere informazioni, per gli spostamenti, e in termini di opportunità perse, perchè prendere parte ad un evento significa sacrificare del tempo che potrebbe essere impegnato in molteplici modi differenti.

Stabilire l'ammontare del prezzo del biglietto o della quota di partecipazione è un compito delicato, sia perchè è in grado di incidere significativamente sull'andamento della domanda, sia perchè è difficile definire un giusto equilibrio tra il prezzo e una prestazione che presenta alti livelli di intangibilità.

Lasciando i dettagli al paragrafo dedicato al budget, ci limitiamo qui a sottolineare che la definizione del prezzo di partecipazione ad un evento tiene solitamente conto di una valutazione economica, vale a dire del confronto tra i costi sostenuti dall'organizzazione e i ricavi sperati in relazione agli obiettivi finanziari, e di una valutazione del mercato, cioè dell'effetto del prezzo sul posizionamento dell'evento nella mente dei potenziali consumatori e sulla loro inclinazione all'acquisto.

## **3. Come si organizza un evento: le fasi operative**

Se per il pubblico e per buona parte dei media l'evento vive solo nei giorni che gli organizzatori gli hanno dedicato, per questi ultimi il lavoro comincia molto tempo prima, addirittura anni nel caso di eventi particolari come per esempio le Olimpiadi.

In un'ottica di project management, ogni progetto è considerato un'attività temporanea, con un inizio ed una fine. Tra questi due estremi vengono svolte

diverse operazioni che concorrono ad ottenere il risultato finale e che possono essere raggruppate in tre macrofasi distinte, che danno vita al cosiddetto *ciclo di vita* del progetto: fase iniziale, di ideazione e concettualizzazione; fase intermedia, di pianificazione e organizzazione; fase finale di realizzazione e controllo. Ogni fase è attivata da un input ed è volta alla creazione di un output.

Cerchiamo ora di analizzare ciascuna di queste fasi, sottolineando l'apporto fondamentale che le tecniche del marketing e le metodologie del project management possono fornire per il successo dell'iniziativa.

### **3.1 Fase organizzativa: ideazione e pianificazione**

Le varie attività svolte in questa fase sono finalizzate alla pianificazione del progetto e pertanto sono orientate al futuro:

“Project planning can be defined as the design and implementation of a plan to create a new event, on time and within established promoters pertaining to resources, venues and impacts.”<sup>57</sup>

È una fase che potremmo definire strategica, in quanto è basata su un'analisi della situazione dell'ente o dell'azienda promotori dell'evento, del mercato in cui si vuole operare e delle forze esterne e relativi impatti. Sulla scorta di queste informazioni vengono prese tutte le decisioni in merito agli elementi che andranno a costituire il marketing mix del sistema-evento e verranno definiti gli aspetti logistici e di contenuto della manifestazione.

Se, come in questa sede, si considera l'evento come sistema, quello che conta non sono tanto i singoli elementi che lo contraddistinguono, ma il modo in cui questi si pongono in relazione reciproca. È proprio nella fase di pianificazione e progettazione che si stabiliscono le interdipendenze: il criterio da seguire è in primo luogo quella della coerenza reciproca tra tutti i fattori che andranno a costituire il sistema evento, pena la perdita di credibilità e di efficacia comunicativa dell'evento stesso. In altre parole, come sostengono Pine e Gilmore, fautori di una nuova economia basata sull'offerta non di beni, né di servizi, ma di esperienze,

“ciascun elemento dovrebbe sostenere il tema e nessuno dovrebbe essere incompatibile con esso. Un'esperienza può essere spiacevole semplicemente perché un qualche aspetto architettonico è stato trascurato, sottovalutato o non è stato coordinato. Indizi visivi e sonori non progettati e incoerenti possono far sentire confuso e sperduto un cliente”<sup>58</sup>

---

<sup>57</sup> Donald Getz, op. cit.

<sup>58</sup> Pine e Gilmore, op. cit., p. 65

### 3.1.1 Definizione della vision e degli obiettivi

Alla base della strategia c'è una *vision*, un concetto, un'idea di partenza, che fungerà da motore di tutto quel delicato meccanismo che si è in procinto di creare.

È un termine solitamente utilizzato nel campo dell'economia aziendale per indicare gli scopi economici ed etici di un'azienda e i relativi obiettivi a lungo termine. In questo contesto intendiamo un processo di definizione generale di tutti quegli elementi di un futuro ipotetico ed ideale riguardante sia il sistema-evento sia l'organizzazione sia chi lo promuove. Il ruolo dell'event manager e dei suoi collaboratori sarà proprio quello di tradurre questo stato futuro ideale in realtà:

“Vision is the best form of control in managing those involved in the event because it gives them a shared goal. No manual of policies and producers can accomplish as much because vision will allow people to work independently toward a common end”<sup>59</sup>

L'idea per un evento può provenire da diverse fonti: dalla richiesta di uno sponsor, dal consiglio di un manager o di un consulente o, come accade spesso nel caso delle aziende private, da specifiche ricerche di mercato.

La vision si declinerà poi nella strategia, cioè in tutte quelle decisioni in merito alle azioni da intraprendere per raggiungere gli obiettivi della manifestazione. Questi ultimi fungeranno da principio guida nella scelta di ogni elemento, dalla sede alla stesura del programma e devono riguardare anche l'ottenimento delle risorse necessarie per rendere il progetto fattibile.

Le caratteristiche che gli obiettivi devono avere sono racchiusi nell'acronimo PLAN:

- *Possible*: è inutile prefiggersi obiettivi troppo ottimistici ed irrealistici, che inevitabilmente porteranno ad aspettative disattese.
- *Listed in writing*: quando gli obiettivi sono scritti si trasformano in una dichiarazione di intenti formale, in grado di dare coerenza al lavoro.
- *Assessable*: accertabili.
- *Numerical*: gli obiettivi dovrebbero sempre essere misurabili, per poter valutare i risultati realmente ottenuti. È anche vero, però, che nel caso degli eventi, come vedremo meglio in seguito, si tratta spesso di risultati a cui è difficile attribuire un valore quantitativo, soprattutto se questo strumento è inserito all'interno di campagne di comunicazione istituzionale, che hanno un impatto sull'immagine dell'ente e dell'azienda, spesso nel lungo periodo.

---

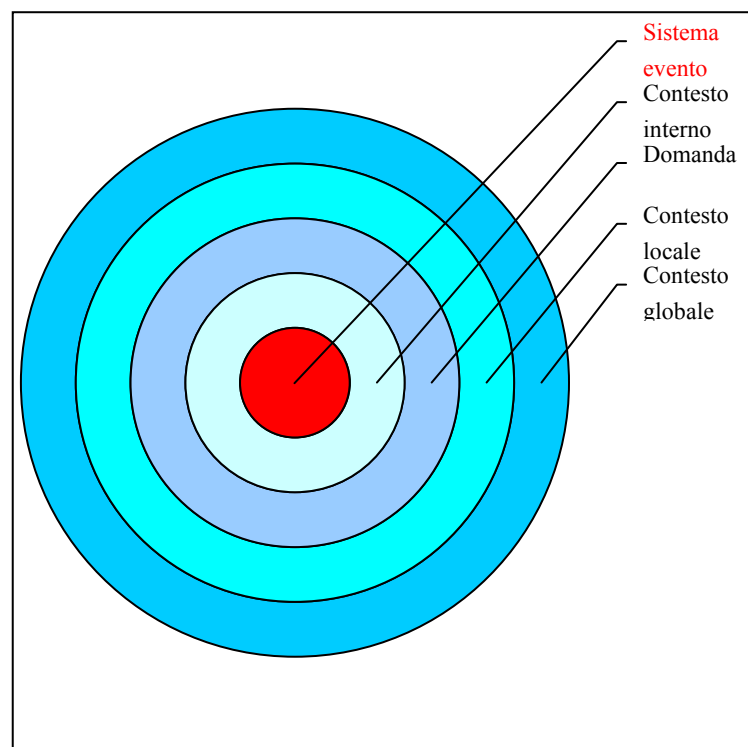
<sup>59</sup> D. W. Catherwood e R. L. Van Kirk, *op. cit.*, p. 3



La vision e gli obiettivi dovranno essere condivisi da tutto il team di lavoro, perchè solo in questo modo è possibile operare in maniere congiunta e collaborativa verso il medesimo risultato.

### 3.1.2 Analisi dei contesti di riferimento in un'ottica sistemica

In questa fase è necessario condurre un'analisi volta ad esaminare i fattori interni ed esterni all'organizzazione che potranno influenzare l'evento che si sta organizzando, il che significa considerare i sovra-sistemi all'interno dei quali il sistema-evento prenderà forma e che inevitabilmente ne condizioneranno la struttura, la domanda e lo svolgimento, secondo uno schema simile a quello riportato sotto.



**Figura 1: Analisi dei contesti e delle forze di influenza**

È qui che entrano in gioco i primi strumenti tipici del marketing. Parlare di marketing applicato agli eventi, infatti, significa in primo luogo sviluppare una serie di analisi volte a comprendere la fattibilità dell'evento, i suoi costi e i probabili impatti su tutti gli stakeholders coinvolti, per dare incisività a tutte le decisioni che saranno prese nelle fasi successive.

Ci sono molti modi attraverso i quali è possibile svolgere questo tipo di analisi: attraverso la consultazione di esperti, indagini periodicamente pubblicate dagli enti nazionali di ricerca, che hanno proprio l'obiettivo di fornire

un'istantanea dei trend di sviluppo della società, oppure ricerche appositamente realizzate in vista dell'evento.

Un'analisi dell'ambiente esterno permette, da un lato, di individuare tendenze politiche, sociali, tecnologiche, legislative ed economiche potenzialmente in grado di influenzare l'evento, e dall'altro, di analizzare il mercato di riferimento e i possibili fattori concomitanti o eventi concorrenti e complementari. In particolare, considerando la natura non-necessaria della partecipazione ad un evento e l'elevata competizione che contraddistingue il settore, molte tendenze a livello economico e sociale, come ad esempio un periodo di recessione economica o le mode del momento, possono influire positivamente o negativamente sull'andamento della domanda.

Allo stesso tempo un'analisi del contesto locale permette di focalizzarsi su due forze opposte, vale a dire, la concorrenza da un lato e le possibili alleanze e partnership dall'altro. Se è vero infatti che ogni evento si configura come un sistema unico, è altrettanto vero che la competizione, almeno potenziale, in questo settore è in continua crescita.

Per conoscere il livello di competizione a cui l'evento è sottoposto, è necessario considerare sia le altre manifestazioni che si rivolgono allo stesso target di riferimento o che hanno il medesimo tema, sia altri eventi che si svolgono nel medesimo luogo e nello stesso arco temporale, senza dimenticare la concorrenza esercitata da altre attività ricreative o che soddisfano le medesime esigenze del pubblico. Non tutti gli eventi concomitanti però devono essere considerati come potenziali concorrenti, nel senso che, in alcuni casi, possono trasformarsi in elementi a proprio vantaggio, in grado, per esempio, di far nascere o crescere l'interesse della comunità locale per una certa tipologia di manifestazione o nei confronti di un certo tema, trasformando le varie iniziative in veri e propri circuiti di eventi.

Queste valutazioni risulteranno poi determinanti nella scelta della sede e della data dell'evento, nonché nella definizione di tutti quegli elementi in grado di connotare in maniera univoca ed originale il pacchetto di servizi offerti, in modo da differenziare l'iniziativa in maniera significativa nella mente dei potenziali partecipanti.

Un'analisi dell'ambiente interno all'ente promotore permette di comprenderne le esigenze, i punti di forza e di debolezza e di sviluppare una prima stima delle risorse e dei sostegni materiali, umani e finanziari già disponibili.

Ciascun contesto di riferimento e i relativi stakeholders saranno portatori di input<sup>60</sup>, sottoforma di risorse, finanziamenti, informazioni, ma anche limitazioni, bisogni e interessi contrastanti. L'abilità dell'event manager sta proprio nel riuscire ad interpretare queste dinamiche, renderle reciprocamente compatibili, trasformando gli input in output<sup>61</sup> favorevoli al successo dell'iniziativa.

È sulla base di queste analisi che, fissati gli obiettivi, prenderà forma la strategia, che potremmo definire come l'insieme delle scelte relative ai segmenti di pubblico che si vuole coinvolgere, attraverso una precisa combinazione di strumenti del marketing mix.

È bene precisare che il concetto di strategia è ambiguo ed è uno dei più dibattuti all'interno della letteratura di general management. Nelle più recenti prospettive di studi<sup>62</sup> si può osservare uno slittamento di enfasi dal concetto di strategia come progetto o disegno intenzionale, al concetto di strategia come condotta e comportamento effettivo, al di là di qualsiasi direttiva a priori. In altre parole, sta emergendo la consapevolezza che

“una singola decisione strategica non coincide necessariamente con un'azione strategica conseguente (e viceversa)” e “la strategia complessiva dell'impresa o dell'organizzazione in termini di condotta effettiva può differire da qualsiasi progetto o disegno strategico.”<sup>63</sup>

Alla base di questo slittamento semantico del concetto di strategia c'è una concezione dell'impresa molto simile a quella adottata in questa sede per interpretare gli eventi. Nella recente letteratura di general management, infatti, è possibile notare una decisa affermazione di una prospettiva sistemica ed interazionista nell'analisi delle imprese e delle organizzazioni: queste vengono cioè considerate come le risultanti di una rete di interdipendenze tra i differenti attori del sistema, portatori di interessi centrifughi, che agiscono in un ambiente disomogeneo, composto a sua volta da una serie di ambienti molteplici ed eterogenei, in perenne trasformazione.

In questa visione, è illusorio pensare che colui che formula la strategia abbia a disposizione tutte le informazioni necessarie per prevedere l'evoluzione delle relazioni che contraddistinguono il sistema, in reazione ai mutamenti anche

---

<sup>60</sup> Per input intendiamo “*all those things needed to operate the organization and produce the event*” (Donald Getz, op. cit.)

<sup>61</sup> Per output intendiamo “*management functions and event production activities*” (Donald Getz, op. cit.)

<sup>62</sup> Henry Mintzberg, 1978, “Schemi di formazione della strategia”, in Luca Zan (a cura di), *Strategic management: materiali critici*, Utet, 1992; Luca Zan, “Introduzione: prospettive critiche negli studi di strategic management”, in Luca Zan (a cura di), op. cit.

<sup>63</sup> Luca Zan, “Introduzione:prospettive critiche negli studi di strategic management”, in Luca Zan (a cura di) op. cit., pp. 6-7

improvvisi a cui i contesti di riferimento sono continuamente sottoposti. Per questo gli studiosi di general management consigliano di evitare eccessive proiezioni di lungo periodo, limitandosi a pianificare l'azione passo dopo passo, considerando le modificazioni che i comportamenti fino a quel momento intrapresi hanno indotto sull'ambiente interno ed esterno all'organizzazione. È quella che Norman ha definito “*ottica processo*”:

“il pianificatore (...) considera una visione di uno stato futuro basata su informazioni disponibili nel presente. Prendendo le mosse da questa visione decide circa uno o due primi passi di un processo. Quando questi sono stati compiuti, si dovrebbe valutare le esperienze originatesi e la visione dovrebbe essere adattata alla luce del nuovo stato della conoscenza. si possono allora decidere su questa base ulteriori passi nel processo”<sup>64</sup>

Nel nostro caso, ciò significa per lo meno conferire alle decisioni un certo grado di elasticità che permetta loro di essere modificate, per adeguarle a mutamenti imprevedibili in fase di progettazione. Se è vero che risulta essenziale curare i particolare fin dall'inizio, è altrettanto vero che nella gestione del progetto

“non deve invece esistere pedanteria nel voler rispettare a tutti i costi il piano, di fronte a eventi imprevisti, errori commessi, turbolenze di vario genere, ma rigorosità nel pretendere la coerenza del lavoro con i dettami del piano fintanto che si procede senza problemi ed elasticità al cambiamento nei momenti in cui il piano deve essere modificato.”<sup>65</sup>

### **3.1.3 Analisi della domanda**

Gli input da cui ogni event manager non può prescindere sono sicuramente quelli derivante dagli stakeholder destinatari ultimi dell'evento, cioè i potenziali partecipanti allo stesso.

Abbiamo visto che l'evento si configura come un pacchetto di servizi e come sistema di elementi che possono essere combinati in una varietà praticamente illimitata di modi possibili. Se a questo fatto aggiungiamo che il settore delle attività del tempo libero, a cui gli eventi appartengono, presenta confini quantomeno labili, tali per cui è identificabili più per la domanda che non per l'offerta, è indispensabile

“un approccio di studi *customer oriented*, che identifichi i bisogni sottesi alle forme di impiego e agli obiettivi perseguiti dai clienti, in modo da orientare conseguentemente l'offerta”<sup>66</sup>

Risulta pertanto indispensabile studiare la domanda esistente e potenziale per l'evento in questione, attraverso specifiche attività di *audit*, per comprenderne

---

<sup>64</sup> Richard Norman, *Le condizioni di sviluppo dell'impresa*, Etas, Milano, 1993, p. 68

<sup>65</sup> Alfredo Biffi, op. cit., p. 10

<sup>66</sup> Riccardo Resciniti, op. cit., p. 31

la dimensione, la tipologia, i bisogni, le motivazioni e le aspettative, in modo da agire di conseguenza.

Ciascun individuo ha un certo atteggiamento nei confronti di una data categoria di eventi, cioè una certa predisposizione, positiva o negativa, nei confronti della stessa, frutto delle esperienze e degli interessi personali, ma anche delle varie fonti di informazioni da cui attinge e dai rapporti con i propri pari. È chiaramente impossibile analizzare la domanda considerando le propensioni di ogni singolo individuo. Utilizzare un approccio di marketing conduce invece a considerare gli individui in termini di aggregati sociali, cioè come appartenenti a vari segmenti di pubblico, considerati omogenei perchè accomunati da una serie di caratteristiche.

L'analisi del mercato può essere svolta attraverso lo studio di altri eventi, la consultazione di esperti oppure lo svolgimento di indagini e ricerche *ad hoc*. Indagini di mercato di questo tipo sono tanto più utili in caso manchino del tutto dati relativi a eventi precedenti dello stesso tipo, anche se ogni evento è diverso dagli altri e quindi conclusioni dedotte da altre manifestazioni simili, soprattutto se realizzate in contesti socio-economici diversi, potrebbero risultare fuorvianti.

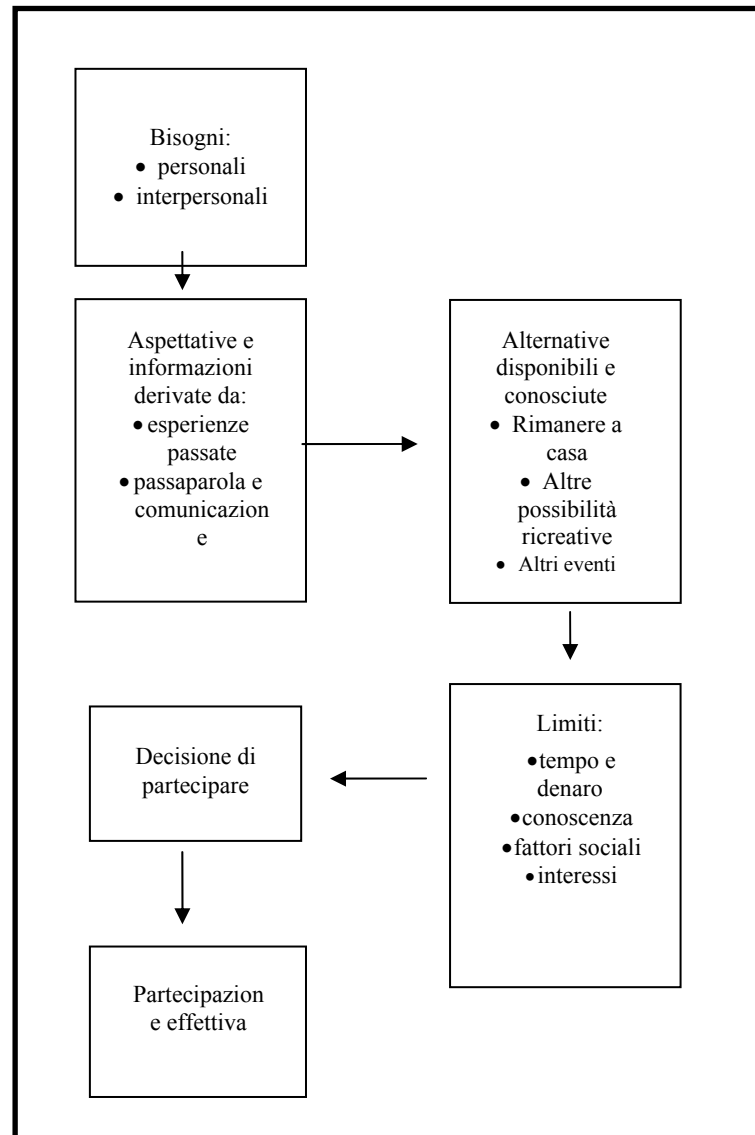
In ogni caso, l'obiettivo è quello di segmentare il mercato, cioè individuare gruppi di potenziali fruitori accomunati da precise caratteristiche, e quindi più propensi, almeno sulla carta, a reagire in maniera omogenea agli stimoli che verranno loro sottoposti per coinvolgerli nell'iniziativa.

Il processo che porta alla effettiva partecipazione ad un evento è complesso ed è costituito dalla interrelazione che si viene ad instaurare fra i seguenti elementi:

- *Bisogni e interessi* personali e interpersonali.
- *Aspettative e benefici* attesi dalla partecipazione, dipendenti da svariati fattori come le esperienze passate, la comunicazione e il passaparola.
- La quantità di *tempo* libero a disposizione.
- Il *reddito*.
- La *facilità di accesso*.
- Le *alternative* a disposizione per occupare la medesima quantità di tempo e denaro.

Nella sua forma più elementare il processo decisionale trova quindi origine nei bisogni, cioè in mancanze, resosi conto delle quali, l'uomo è spinto a dare vita ad un'azione in grado di colmare questo *gap*, considerando le alternative disponibili e i limiti della propria condizione, il tempo, il denaro e le informazioni in suo possesso, secondo uno schema simile a quello riportato nella figura 2. Tra

la decisione e la partecipazione effettiva possono entrare in gioco altri fattori più o meno dipendenti dalla volontà del singolo, tale per cui la propensione iniziale può anche non concretizzarsi.



**Figura 2: Tipico processo decisionale in merito alla partecipazione ad un evento**

Pertanto questo processo risulta essere strettamente dipendente da alcune caratteristiche che differenziano i singoli e i relativi gruppi sociali o la comunità di appartenenza, ed in particolare:

- *Caratteristiche geografiche:* la località di residenza è la prima variabile discriminante. Considerando la necessità di spostarsi per recarsi nella località sede dell'evento, le persone che già si trovano in quel luogo saranno più propense a partecipare.

- *Caratteristiche demografiche*: cioè l'età, il sesso e lo stato civile. Sono tutte variabili che incidono direttamente sui valori, sulle priorità, sulla disponibilità di tempo libero e sulle preferenze.
- *Caratteristiche socio-economiche*: cioè il livello di istruzione, la professione, il reddito e la conseguente posizione sociale, che influiscono soprattutto sulla capacità di spesa e sugli interessi personali.
- *Caratteristiche psicografiche*: cioè lo stile di vita, il carattere, i gusti e gli atteggiamenti.

In generale i segmenti più interessanti sono quelli con una elevata disponibilità di tempo e di denaro, essendo queste le risorse principali richieste al pubblico. Questa, però, non è una combinazione così frequente nella nostra società, perchè spesso queste due variabili si escludono a vicenda. Solitamente, infatti, le persone che hanno molto tempo libero sono anche quelle che non lavorano, come gli studenti e i pensionati, i quali però hanno anche un livello di entrate in linea di massima piuttosto limitato. Al contrario le persone con un reddito elevato sono anche quelle che sono molto impegnate nella propria crescita professionale, uomini e donne in carriera, che hanno meno tempo libero a disposizione.

Non a caso, infatti, secondo i dati Istat, all'interno di un trend negativo di soddisfazione complessiva nei confronti del proprio tempo libero<sup>67</sup>, le categorie di persone che si dichiarano più soddisfatte sono gli studenti (il 26,2% si dichiara molto soddisfatto e il 77,5% abbastanza soddisfatto) e i ritirati dal lavoro (il 16,8% si dichiara molto soddisfatto e il 71,4% abbastanza soddisfatto), mentre le categorie più disilluse sono proprio i dirigenti, gli imprenditori e i liberi professionisti.

Le priorità personali sono discriminanti importanti nella scelta di come impegnare il tempo libero. Al di là degli interessi personali, per esempio il fatto di avere una famiglia con ancora figli a carico, è spesso un deterrente nella partecipazione, perchè porta le persone ad avere, nella distribuzione delle risorse e nell'impegno del tempo liberato dal lavoro, prerogative diverse rispetto al divertimento e all'evasione:

“è senza dubbio certo che il tempo lasciato libero dal lavoro professionale è stato sempre occupato in larga misura dalle attività in seno alla famiglia. Tutte le volte in cui sono stati compiuti studi sulla distribuzione del tempo delle lavoratrici che non dispongono di alcun aiuto in casa per il disbrigo dei

---

<sup>67</sup> Rispetto ai dati dell'anno precedente, le persone che si sono dichiarate soddisfatte del proprio tempo libero sono passate dal 65,2% al 63%, e in costante calo dal 1995

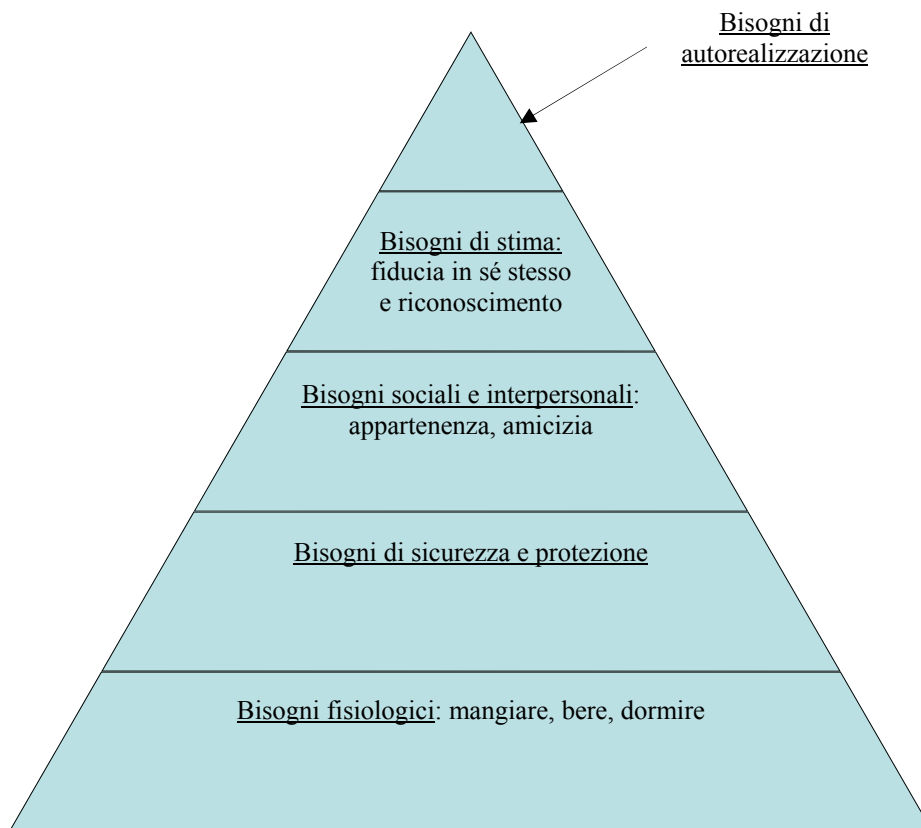
lavori domestici, il tempo lasciato libero dal lavoro professionale è occupato in massima parte da un secondo lavoro, quello domestico”<sup>68</sup>

Ma è anche vero che in alcuni casi sono proprio le richieste e le preferenze dei figli a condurre l’intera famiglia a prendere parte ad un evento: in questi casi è l’intero nucleo familiare che agisce come unità decisionale. Oppure sono le stesse esigenze educative, che spesso occupano gran parte del tempo libero dei genitori, a spingere questi ultimi ad intraprendere attività insieme ai figli, così che

“l’esigenza educativa e il loisir personale risultano sempre più fusi insieme”<sup>69</sup>

Generalmente parlando comunque i segmenti più interessanti nel settore degli eventi sono costituiti da quelle persone che lavorano e che non hanno famiglia, e quindi solitamente i giovani e i single, oppure da quelle persone che lavorano, che hanno famiglia, ma i cui figli sono ormai economicamente indipendenti, e che quindi hanno più tempo e denaro a disposizione.

Nel 1954 Abraham Maslow ha proposto una gerarchia dei bisogni, che possiamo visualizzare attraverso una piramide di questo tipo:



**Figura 3: Piramide dei bisogni di Maslow**

<sup>68</sup> J. Dumazedier, op. cit., p. 48

<sup>69</sup> Ibidem, p. 50



Lo stesso evento può soddisfare differenti bisogni ad altrettanti livelli della piramide, perché ogni evento può assumere valore e significati diversi da persona a persona. In linea generale, infatti, gli eventi sono in grado di rispondere a tutti i bisogni individuati da Maslow:

- ai *bisogni fisiologici*, come bere, mangiare e rilassarsi;
- ai *bisogni di sicurezza e protezione*, come nel caso della partecipazione ad eventi organizzati in seguito a disastri o emergenze, capaci di far sentire gli individui meno soli, placando ansia e angoscia;
- ai *bisogni sociali*, perché, essendo basati per definizione sulla partecipazione di più individui, possono essere l'occasione per incontrare amici o instaurare nuovi rapporti;
- al *bisogno di evadere* dalla routine quotidiana ricercando nuove esperienze;
- al *bisogno di rinsaldare il legame con le proprie origini* e i valori culturali della comunità di appartenenza partecipando ad eventi tipici e tradizionali;
- ai *bisogni di riconoscimento sociale*, per esempio prendendo parte ad un evento prestigioso o associato ad una specifica subcultura, oppure ad iniziative che sottintendono particolare competenze e conoscenze da parte dei fruitori;
- ai *bisogni di realizzazione del sé*, fornendo l'occasione di coltivare interessi o realizzare ambizioni personali.

È altrettanto vero però che solitamente sono i bisogni appartenenti ai livelli compresi tra il secondo e il quinto che risultano determinanti nel motivare la partecipazione. Difficilmente infatti i bisogni fisiologici di per sé possono spiegare la partecipazioni agli eventi, che abbiamo visto essere servizi caratterizzati da assenza di necessità. Più in generale possiamo affermare che la partecipazione è il più delle volte giustificata dai bisogni sociali e di realizzazione ed espressione della propria individualità, coerentemente con la funzione che il tempo libero svolge nella vita dell'individuo postmoderno.

All'interno di due focus group condotti Getz e Cheyene<sup>70</sup> nel 1996, è emerso che il motivo centrale che spingeva alla partecipazione era di ordine sociale, sia nel senso sia la decisione veniva spesso influenzata dagli altri, fatto facilmente comprensibile soprattutto nel caso di eventi con una forte connotazione ludica e ricreativa, a cui difficilmente si partecipa da soli, sia nel senso sia gli eventi venivano percepiti come “*very good social experiences*”.

---

<sup>70</sup> Donald Getz, op. cit.

Inoltre risultò che la partecipazione dipendeva dall'attrattività dell'evento, variabile legata a tre dimensioni: l'unicità dell'iniziativa, e quindi la sua capacità di offrire un'esperienza originale, fuori dal comune; la qualità e cioè la sua reputazione, le dimensioni, la presenza di personaggi famosi; e infine l'atmosfera creata attorno all'evento, anche in termini di possibilità di interazione sociale.

I bisogni e gli interesse personali quindi non sono gli unici elementi in grado di influenzare la partecipazione. Molto dipende anche da come l'evento viene percepito, e quindi dalla capacità degli organizzatori di creare un servizio di qualità, di renderlo unico ed attraente. Vedremo nei prossimi paragrafi tutti gli strumenti che l'event manager può sfruttare per attrarre le preferenze del pubblico e dare una precisa connotazione all'iniziativa.

### **3.1.4 Per un nuovo approccio al marketing degli eventi: l'evento come esperienza e pellegrinaggio**

Se è vero che il marketing è una filosofia di business che porta a lavorare avendo sempre in mente il consumatore, altrettanto innegabile è il fatto che riuscire a segmentare il mercato postmoderno secondo le variabili discusse in precedenza è tutt'altro che un'operazione agevole, se partiamo dal presupposto che l'unitarietà dell'individuo nelle sue scelte e nei suoi valori è in larga parte un ricordo delle società passate.

Molte voci si sono levate contro un approccio customer-oriented in campo culturale. Per esempio uno studio effettuato su un campione di teatri statunitensi che adottavano un approccio orientato al cliente, mostra che quanto più questa tendenza era marcata, tanto peggiori risultavano essere le performance economiche e competitive dei teatri in questione<sup>71</sup>. Anche il parere di Claudio Trotta, titolare della società di organizzazione di eventi Barley Arts Promotion S.r.l., non si discosta da questa visione:

“Non si può assolutamente fare il mio lavoro basandosi su ricerche di mercato o legandosi con particolare attenzione alle statistiche o a quello che dice il music control sui brani che vanno di più nelle radio o a quello che dicono in quel momento le classifiche delle vendite discografiche o ai successi improvvisi derivati da spot pubblicitari in tv.”<sup>72</sup>

L'analisi della domanda fin qui proposta pertanto non può essere considerata sufficiente, sia perchè questo processo decisionale nella pratica difficilmente rispecchierà lo stesso livello di razionalità sottinteso a questo

---

<sup>71</sup> Gabriele Troilo, “Postmodernità, consumo marketing dei beni artistici e culturali”, in *Micro & Macro Marketing*, n. 1, aprile 2002, pp. 9-31

<sup>72</sup> Claudio Trotta, “Marketing e back stage degli eventi”, in Riccardo Resciniti, op. cit., p. 130

modello, sia perchè si tratta solo di una delle molteplici fasi che scandiscono la partecipazione ad un evento.

Elementi emotivi, irrazionali e d'impulso possono avere la meglio e interrompere il processo in qualunque momento per arrivare direttamente alla decisione finale, che risulta quindi essere il risultato dell'interazione tra elementi del tutto personali e di contingenza, anche estranei alle caratteristiche dell'offerta. Possono intervenire anche motivazioni estrinseche all'individualità, che cioè poco hanno a che vedere con i bisogni e i valori individuali, ma che invece sono legati per esempio ad obblighi di natura professionale. È il caso per esempio degli appartenenti ad alcune associazioni professionali che sono obbligati a partecipare a convegni e workshop di aggiornamento. Oppure la decisione può essere influenzata dall'interazione con altri individui, per cui spesso la partecipazione è una scelta del gruppo oppure un'azione intrapresa per accontentare le richieste di altri.

Inoltre non è possibile limitarsi solo a considerare il processo decisionale, ma è necessario estendere oltre la nostra attenzione, se partiamo dal presupposto che l'uomo postmoderno ha perso quel senso di *commitment* verso un progetto di vita unico, e ciò che lo distingue sono sempre più le *pratiche di consumo* piuttosto che le strutture sociali di appartenenza<sup>73</sup>. È fondamentale, cioè, al fine di meglio comprendere la partecipazione agli eventi, e quindi per una migliore progettazione dell'iniziativa in un'ottica di marketing, porre l'attenzione non solo sul processo decisionale che abbiamo fin qui descritto, ma anche sull'insieme di attività che denotano l'intera esperienza del partecipante, cioè sulle pratiche di consumo degli eventi nel loro complesso.

Il processo decisionale fin qui analizzato, infatti, non è che una parte del "consumo" effettivo di un evento, che assume la forma di un'*esperienza*, analiticamente distinguibile in una serie di fasi cronologicamente successive<sup>74</sup>:

- *Esperienza di anticipazione*: è la fase di preparazione alla visita. Da un punto di vista psicologico coincide con la formazione delle attese dell'utente, il quale comincia a pregustare il piacere dell'esperienza futura. In questa fase si ricercano informazioni, si prenota e si organizza tutto ciò che sarà necessario per dare vita alla partecipazione vera e propria.

---

<sup>73</sup> D. Holt D, "Poststructuralist lifestyle analysis: conceptualizing the social patterning of consumption in postmodernity", in *Journal of Consumer Research*, marzo 1997; Antonella Carù e Bernard Cova, "Esperienze di consumo e marketing esperienziale: radici diverse e convergenze possibili", in *Macro & Micro Marketing*, n. 2, agosto 2003, pp. 187-212

<sup>74</sup> Antonella Carù e Bernard Cova, op. cit; Sonia Ferrari, op. cit.

- *Esperienza di acquisto*: coincide con il processo decisionale descritto in precedenza
- *Spostamento* per raggiungere la sede dell'evento.
- *Esperienza di consumo vera e propria*, cioè la partecipazione all'evento, che include le sensazioni, la soddisfazione/l'insoddisfazione, ecc...
- *Ritorno a casa*.
- *L'esperienza di ricordo e di nostalgia*, cioè la rievocazione e valutazione dell'esperienza nel suo complesso.

Questa componente esperienziale è riscontrabile più in generale in tutto il settore dei servizi mental stimulus processing, e in particolare nel campo dell'educazione, dell'intrattenimento, dell'arte e della cultura. Anzi, lo spostamento del focus dal processo decisionale precedente l'acquisto o la fruizione di beni e servizi all'insieme di attività che denotano i processi di consumo degli stessi, che sta alla base del cosiddetto *marketing esperienziale*, trae ispirazione proprio dal marketing applicato a questi settori. Questi, infatti, sono stati la culla in cui hanno preso vita i cosiddetti studi edonistici o edonici<sup>75</sup>, volti ad indagare la spiccata componente emotiva che contraddistingue il consumo dei beni culturali ed artistici e, più in generale, la fruizione dei servizi mental stimulus processing.

L'interpretazione esperienziale del comportamento del consumatore è ormai un settore di studi affermato all'interno del marketing, anche al di fuori del settore culturale, e sta anche, come vedremo, alla base dell'utilizzo sempre più diffuso dell'evento come strumento di comunicazione. Si tratta di una netta inversione di tendenza rispetto al filone di studi più tradizionale, che si basava sull'analisi del processo decisionale, come comportamento conseguente alla percezione di un bisogno. Questo approccio, definito utilitaristico, dava per scontata la razionalità del consumatore nel processo di acquisto e la sua capacità di scegliere il prodotto che fornisse la massima utilità. Il marketing esperienziale invece concepisce il comportamento del consumatore come un'esperienza, in cui gioca un ruolo centrale la complessità della personalità del cliente, composta tanto da razionalità, quanto da emotività:

“il momento dell'acquisto non è più inteso quale sinonimo statico del consumo, ma è una delle fasi – e non la più importante – di quest'ultimo. Assumere che il consumo sia un'esperienza olistica significa sostenere che l'utilizzo del prodotto non è separato e isolato dal resto del mondo del consumatore, ma è vincolato in esso, in quanto ogni prodotto è strettamente

---

<sup>75</sup> Michela Addis, op. cit.

correlato ad altri prodotti, ai sentimenti del consumatore, ed a precedenti esperienze di consumo.”<sup>76</sup>

Se adottiamo questo punto di vista, la partecipazione agli eventi risulta essere un’esperienza complessa, che si declina in diversi passaggi, e che potremmo assimilare ad uno dei due rituali di consumo tipici dei beni artistici e culturali, individuati da Troilo<sup>77</sup>: il *pellegrinaggio*. Quest’ultimo, contrapposto alla pratica del collezionismo, può essere definito come:

“la visita e la fruizione sistematiche dei moderni templi della cultura (musei, gallerie d’arte, cinema, librerie, ecc) e delle moderne forme di rivelazioni di quest’ultima (mostre, vernici, fiere, concreti, eventi di varia natura, ecc), ovvero di periodica distrazione dalla vita quotidiana e lavorativa allo scopo di rigenerazione emotiva ed esperienziale tramite il contatto con alcune delle espressioni più alte dell’umanità”<sup>78</sup>

Il pellegrinaggio, come la partecipazione ad un evento, prevede prima di tutto uno spostamento per recarsi al luogo di svolgimento. Entrambi richiedono una certa cura nella raccolta di dati riguardanti i contenuti e gli aspetti di servizio, come l’orario e la sede di svolgimento. Entrambi sono caratterizzati da un senso di scoperta e di esplorazione, che si manifesta già nella prima fase di preparazione, in cui il fatto di scoprire l’esistenza di un evento e acquisire le informazioni relative è già parte dell’esperienza e fonte di valore per i partecipanti.

Tipica di entrambe le esperienze è anche una sorta di *path dependency* che si determina reiterando la pratica stessa: man mano che si prende parte ad eventi infatti si incrementa la capacità di selezione delle informazioni, di organizzazione efficace ed efficiente della partecipazione, di scelta della tipologia che più risponde alle esigenze e della preferenze dei singoli.

Il pellegrinaggio è inoltre caratterizzato da una forte connotazione sociale, che abbiamo visto essere una delle caratteristiche fondamentali degli eventi. Il partecipante, come il pellegrino, darà vita ad un’intensa attività di relazione interpersonale, sia con lo staff e con le altre persone presenti, a partire dal gruppo di compagni di viaggio, sia con i contesti, come il luogo sede dell’evento e le regole o i cerimoniali che ne scandiscono lo svolgimento.

Come il pellegrino anche il partecipante non possederà mai l’”oggetto” in questione, data la sua natura immateriale, ma sarà arricchito dal contatto e dalla relazione con il sistema evento. Per questo motivo assume notevole importanza l’elemento di certificazione dell’esperienza, per esempio attraverso l’acquisto del merchandising.

---

<sup>76</sup> Ibidem

<sup>77</sup> Gabriele Troilo, op. cit.

<sup>78</sup> Ibidem

L'event manager che lavora in un'ottica di marketing non può prescindere dal considerare questi aspetti sottostanti all'intera esperienza del partecipante, non limitandosi quindi ad un'analisi del processo decisionale, che è solo una parte di questa particolare tipologia di pellegrinaggio. Pertanto il marketing degli eventi dovrà contraddistinguersi per un'attenzione costante riservata all'identificazione e all'analisi di tutte le fasi che costituiscono la pratica di fruizione di questa particolare tipologia di servizi, per poter offrire un supporto costante al "pellegrino", dalla progettazione della partecipazione alla certificazione della stessa.

### **3.1.5 Scelta del tema, della data e degli ospiti**

Ogni evento ha un proprio filo conduttore, un binario sul quale scorrerà il suo svolgimento, che costituirà il suo argomento caratterizzante, da cui tutti gli elementi di contorno prenderanno poi spunto.

La scelta del tema coinciderà con la scelta dei contenuti, la scaletta delle presentazioni e la decisione degli ospiti o relatori da coinvolgere.

La scelta degli ospiti e dei relatori dipenderà dalla tipologia di evento, dall'argomento che si vuole trattare, dal taglio che se ne vuole dare, dal rapporto che si vuole instaurare con i pubblici di riferimento. Di solito sono variabili determinanti la loro capacità di comunicare, il prestigio e la coerenza della loro specializzazione rispetto al tema dell'evento. La presenza di personaggi famosi e apprezzati costituirà un elemento importante per dare unicità alla manifestazione, differenziarla dalla concorrenza e fungerà inevitabilmente da potente richiamo per il pubblico.

La scelta della data può dipendere da numerosi fattori, a partire dal tempo necessario per organizzare l'evento. Se si vorrà far coincidere l'evento con una particolare ricorrenza, la manifestazione dovrà per forza svolgersi in quel giorno e l'iniziativa assumerà senso proprio rispetto ad esso. È meglio evitare le sempre possibili concomitanze di avvenimenti, come le elezioni o altri eventi di particolare rilevanza per il territorio, pena una concorrenza inopportuna anche a livello promozionale, visto che la città sarà già invasa da manifesti e programmi.

Si procederà quindi alla titolazione, o ad una prima bozza della stessa, cioè alla traduzione del concetto in slogan, che fungerà da marchio agli occhi del pubblico, condizionandone l'attenzione e l'interesse. Insieme alla grafica che si deciderà di utilizzare, il titolo sarà il simbolo con il quale l'evento, ancora prima di definirsi nei suoi dettagli, si offrirà al pubblico, ai relatori, a coloro che interverranno e a coloro che ne sentiranno semplicemente parlare. In sinergia con l'aspetto grafico, consentirà, quindi, l'immediata identificazione dell'evento.

### 3.1.6 Budget e aspetti finanziari

Essenziale in questo momento è la preparazione del budget, costituito da tutte le voci di spesa e da eventuali entrate. Di seguito è riportato uno schema che riproduce la strutturazione tipica del budget di un evento, in cui ogni centro di costo corrisponde ad un'area funzionale, all'interno della quale si individuano i costi specifici per ciascun elemento che la costituisce.

<b>USCITE</b>	
<b>Sviluppo del programma</b>	
Affitto della sede.....	xxx€
Onorari degli ospiti / relatori.....	xxx€
Rimborso spese di viaggio ospiti/relatori.....	xxx€
Ospitalità relatori/invitati speciali.....	xxx€
Materiali di supporto.....	xxx€
Regalistica.....	xxx€
Catering.....	xxx€
Trasporti/spostamenti partecipanti.....	xxx€
TOT. XXX€	
<b>Promozione e marketing</b>	
Ricerche di mercato.....	xxx€
Ideazione grafica e stampa di inviti e locandine.....	xxx€
Ufficio stampa.....	xxx€
Campagna pubblicitaria.....	xxx€
TOT. XXX€	
<b>Allestimento</b>	
Affitto della sede.....	xxx€
Trasporto e montaggio.....	xxx€
Noleggio scenografie.....	xxx€
Segnaletica.....	xxx€
Decorazioni.....	xxx€
Supporti tecnici e audiovisivi.....	xxx€
TOT. XXX€	
<b>Costi operativi</b>	
Staff in fase operativa (hostess, traduttori, sicurezza).....	xxx€
Spedizioni.....	xxx€
Spostamenti per sopralluoghi e controlli della location.....	xxx€
Assicurazione.....	xxx€
Cancelleria.....	xxx€
TOT. XXX€	
<b>ENTRATE</b>	
Quote di partecipazione / biglietti di ingresso.....	xxx€

Sponsorship.....	xxx€
Vendita spazi espositivi a espositori.....	xxx€
Vendita spazi pubblicitari.....	xxx€
Merchandising.....	xxx€
Diritti televisivi.....	xxx€
Donazioni e altri finanziamenti.....	xxx€
Donazioni.....	xxx€
	TOT. XXX€

**Tabella 1. Voci tipiche del budget di un evento**

Il controllo dei costi è un aspetto molto importante dell'attuale sistema economico, sia per le aziende pubbliche che per le aziende private. Uno strumento di questo tipo, periodicamente aggiornato, consente all'event manager di mantenere sempre sotto controllo il lato finanziario dell'evento e risolvere eventuali problemi, esternalizzando certi servizi e sfruttando al massimo tutte le risorse disponibili. La capacità dell'event manager di negoziare i termini dei contratti per la fornitura di servizi come il catering e l'ospitalità può risultare determinante nell'ottenere la più alta qualità possibile al minor costo.

In ogni caso, il fattore chiave per il successo di un evento non risiede tanto nell'entità dell'investimento iniziale, ma nella capacità di fare le scelte efficaci e miscelarle in modo opportuno, perchè l'ottenimento dei risultati previsti non è direttamente proporzionale all'ampiezza del budget disponibile. Pertanto sta all'event manager

“far comprendere al committente che non è questione solo di costi, ma di scelte di qualità, non di quantità, di efficacia, non di grandeur, di sostanza, non di forma, di investimento per il futuro, non di spesa”<sup>79</sup>

Un aspetto essenziale è stabilire gli obiettivi finanziari dell'evento. In alcuni casi l'evento permette di generare profitto, anzi, questo risulta essere l'obiettivo primario in quelle agenzie o organizzazioni il cui core business è proprio l'organizzazioni di eventi, o nel caso di comunità che li utilizzano come strumenti di marketing turistico. Alcune organizzazioni si prefiggono di ricavare dagli eventi aggregativi dei proventi per autofinanziare almeno in parte la propria attività, di solito resa possibile solo attraverso le quote associative annuali dei propri soci. Discorso a parte meritano gli eventi esplicitamente creati per raccogliere fondi a favore di alcune cause sociali: in questo caso l'obiettivo finanziario è anche l'obiettivo centrale dell'evento, ma non inteso come profitto.

---

<sup>79</sup> Gavino Maresu, *Il sistema dei congressi e degli eventi aggregativi*, HOEPLI, Milano, 2002



Nella maggioranza dei casi però l'evento non è costruito come fonte diretta di guadagno, almeno non a breve termini. In questi casi la formazione del budget va concepita in una logica di investimento e non di costo.

Nel caso di aziende private che inseriscono gli eventi all'interno del loro piano di marketing, i vantaggi finanziari provenienti da questo tipo di strumento non sono legati ai guadagni connessi alle quote di partecipazione o alla vendita dei biglietti, che spesso infatti non sono neppure presenti. Anche nel caso di enti pubblici, come avremo modo di vedere in seguito, l'obiettivo non è quello di ottenere un budget dell'evento in attivo, anzi, il più delle volte le manifestazioni sono concepite per arrivare al pareggio oppure addirittura ad una perdita programmata, perché l'evento è solo un mezzo in cui investire per ottenere altri tipi di obiettivi e rispondere ad altri tipi di esigenze.

Per questo gli eventi promossi dalla Pubblica Amministrazione solitamente non prevedono nessun pagamento e la gratuità dell'ingresso è una parte fondamentale della loro attrattiva. L'ingresso libero, infatti, facilita la partecipazione d'impulso, impossibile invece per quegli eventi che prevedono un biglietto d'ingresso e una disponibilità limitata, come nel caso dei grandi eventi sportivi o musicali.

Nel caso in cui sia previsto un biglietto di ingresso o una quota di partecipazione, deciderne l'ammontare non è un compito agevole e richiede l'attenta considerazione di una serie di variabili

In primis, bisogna considerare l'*elasticità* della domanda rispetto al prezzo e il cosiddetto *consumer value*, cioè il valore che l'utente attribuisce alla partecipazione. In caso di eventi speciali, come le cerimonie di apertura e di chiusura delle Olimpiadi, che le persone percepiscono come occasioni uniche ed irripetibili, l'elasticità è enorme. L'evento speciale infatti

“ha luogo una sola volta o non frequentemente, al di fuori dal normale o dalle attività di routine dello sponsor e del soggetto che lo organizza. Per il visitatore, l'evento speciale è un'opportunità per il tempo libero ed un'esperienza sociale, culturale o di intrattenimento che va al di là delle possibilità ordinarie o delle esperienze quotidiane”<sup>80</sup>

Tutti gli eventi comunque hanno una soglia superata la quale il prezzo diventa un deterrente per l'acquisto. Sta all'event manager capire fino a che punto il potenziale partecipante è disposto a spendere, considerando il tipo di evento, il prezzo solitamente applicato a questa tipologia di manifestazioni, i costi da sostenere per realizzarlo, nonché il livello socio-economico del pubblico target a cui l'evento è rivolto.

---

<sup>80</sup> Donald Getz, *op. cit.*

Considerando generalmente l'impossibilità di accedere all'evento prima di acquistarne il biglietto, il prezzo spesso costituisce agli occhi del pubblico un riflesso obiettivo della qualità dell'esperienza che si accinge a compiere: più alto sarà il prezzo, migliore sarà la prestazione. È per questo che in alcuni casi e in particolari settori si applica il cosiddetto *prestige price*. Si applica cioè volontariamente un prezzo molto più alto rispetto alla media di manifestazioni simili, da un lato per suggerirne la qualità e dall'altro perché si vuole posizionare l'evento in modo da attirare un preciso segmento del mercato, disposto a spendere quella cifra.

Il prezzo, infatti, inevitabilmente seleziona il pubblico, soprattutto perché gli eventi rientrano tra quei servizi privi del carattere di necessità, al contrario di altri, come quelli medico-sanitari, per cui si è disposti a pagare anche ingenti somme di denaro perché non se ne può fare a meno. È per questo che in alcuni casi, precise politiche di prezzo sono esplicitamente finalizzate a limitare il numero dei visitatori per evitare un'affluenza eccessiva che potrebbe ridurre la qualità dei servizi erogati e quindi sfociare in situazioni di disagio per il pubblico.

Anche nei casi in cui è presente un biglietto di ingresso, difficilmente le entrate legate alla vendita di questi risultano sufficienti a coprire tutte le spese. Determinante risulta l'apporto degli sponsor.

### **3.1.7 L'apporto degli sponsor**

La sponsorizzazione è stato il primo modo in cui le organizzazioni sono entrate in contatto con il mondo degli eventi e costituiscono il cuore del cosiddetto *event marketing*, cioè dell'utilizzo dell'evento come strumento di promozione all'interno della propria strategia di marketing.

Prima di diventare promotori in prima persona di eventi costruiti in base alle proprie specifiche necessità, su cui possono avere un controllo totale di tutti gli aspetti, soprattutto le aziende private utilizzavano le sponsorizzazioni di eventi organizzati da altri come strumenti di marketing.

L'International Events Group definisce la sponsorizzazione come:

“a cash or/and in-kind fee paid to a property (such as an event) in return for access to the exploitable commercial potential associated with that property”<sup>81</sup>

È uno strumento ancora oggi molto usato<sup>82</sup>, grazie alla sua capacità di creare un forte valore aggiunto di tipo emozionale a favore del brand o

---

<sup>81</sup> Citato in Getz, *op. cit.*

<sup>82</sup> Secondo un'indagine condotta da Assorel nel 2004, il 70% delle aziende che si rivolgono ad un'agenzia di relazioni pubbliche ha investito in sponsorizzazioni negli ultimi cinque anni e il 65% continua a farlo attualmente

dell'azienda, legando il proprio nome ad un evento considerato coerente con il proprio sistema di valori e potenzialmente capace di attrarre un preciso target giudicato interessante per l'azienda.

L'enorme espansione del settore degli eventi negli ultimi anni è dovuta, non solo ad un più marcato riconoscimento delle sue molteplici potenzialità comunicative, ma anche alla crescente predisposizione delle imprese ad investire in sponsorizzazioni, che porta quindi ad un aumento delle risorse disponibili per organizzare eventi di grandi dimensioni e di alto livello qualitativo. Si è quindi instaurato un circolo virtuoso: la produzione di eventi aumenta, perchè aumentano le risorse disponibili provenienti dalle sponsorizzazioni e, allo stesso tempo, aumentano le sponsorizzazioni perchè crescono il numero e la tipologia dei possibili eventi da sponsorizzare e quindi è più probabile trovare quello che più si adatta alle esigenze di ogni singola impresa.

Se inizialmente si trattava per lo più di forme di mecenatismo, molto spesso legate a interessi personali del vertice aziendale, oggi le sponsorizzazioni hanno mantenuto ben poco di questa filantropia iniziale e gli investimenti devono portare a dei risultati tangibili per l'azienda. La scelta degli eventi da sponsorizzare, perciò, è sempre più sostenuta da specifiche ricerche di mercato e da precisi obiettivi di marketing: le imprese non si domandano più cosa possono fare per la comunità, ma cosa la comunità che partecipa a quell'evento può fare per l'azienda.

Riuscire ad ottenere nuove sponsorizzazioni non è un compito facile, richiede un certo dispendio di tempo e denaro per fare ricerche e gestire i contatti. Per questo è sempre meglio lavorare in un'ottica di lungo periodo e stabilire rapporti duraturi, incentrati sulla fiducia e sulla collaborazione, in grado di apportare benefici reciproci, impossibili da ottenere agendo separatamente.

La conquista degli sponsor dipende in gran parte dall'abilità di negoziazione dell'event manager e dalla sua capacità di dare forza, spessore e credibilità alla propria richiesta, in modo che questa appaia appetibile agli occhi dei manager e compatibile con i loro obiettivi commerciali e i valori aziendali. L'event manager nell'approcciare un potenziale sponsor deve pertanto convincere l'azienda che l'evento è coerente con i suoi valori e la sua immagine, delineando esplicitamente come un eventuale coinvolgimento potrebbe aiutare l'azienda a migliorare la propria immagine e le vendite, grazie alla visibilità mediatica e alla possibilità di creare un rapporto diretto con il pubblico durante lo svolgimento della manifestazione.

Bisognerà quindi procedere con un'indagine esplorativa volta a selezionare le aziende potenzialmente interessate all'evento che si sta organizzando, considerando in particolare tre variabili: la coerenza tra il tema dell'evento e

l'attività dell'azienda, eventuali passate sponsorizzazioni dell'impresa in oggetto e quali sponsor hanno collaborato alla realizzazione di eventi dello stesso tipo in passato.

Il vantaggio principale delle sponsorizzazioni sta nel fatto che un evento permette di ottenere prima di tutto una risorsa molto scarsa nel mondo contemporaneo, cioè l'attenzione di un pubblico selezionato dalla natura stessa dell'evento, che partecipa in prima persona o attraverso i media. Pertanto un'informazione essenziale che l'event manager può sfruttare a suo vantaggio è quella relativa ai dati a disposizione circa i potenziali target dell'evento. La prima variabile che infatti le aziende prendono in considerazione nel decidere se sponsorizzare o meno è infatti costituita dalla coincidenza tra il proprio target di riferimento e quello dell'evento.

È anche per questo motivo che l'applicazione degli strumenti del marketing può risultare particolarmente utile: al fine di dare spessore e credibilità alla propria richiesta di sponsorizzazione, l'avere a disposizione dati significativi sui partecipanti, potenziali o delle edizioni precedenti, può realmente fare la differenza.

La selezione degli eventi da sponsorizzare avviene facendo riferimento ai seguenti parametri<sup>83</sup>:

- Caratteristiche e unicità della manifestazione.
- Affidabilità e immagine dell'ente organizzatore.
- Coerenza dell'evento rispetto all'immagine dell'azienda, del marchio o del prodotto.
- L'esposizione potenziale ai media.
- La possibilità di raggiungere i target dell'impresa in termini di segmenti di mercato e di localizzazione geografica.

L'event manager può offrire diversi "pacchetti" di sponsorizzazioni, che corrispondono ad altrettante opportunità di visibilità per l'azienda. In cambio di un sostegno economico o della fornitura di particolare servizi, l'event manager può offrire:

- *Biglietti* per l'evento, che l'azienda potrà utilizzare per invitare determinate personalità, il cui coinvolgimento e supporto sono considerati fondamentali per l'impresa. La possibilità di assistere all'evento da una posizione privilegiata, si unisce spesso ad un servizio personalizzato, assistenza durante tutta la durata della manifestazione, accesso al backstage, coinvolgimento diretto. Si cerca

---

<sup>83</sup> Sonia Ferrari, op. cit.

cioè di far vivere un'esperienza unica ad influenti come clienti, fornitori, dipendenti o soci.

- *Visibilità* del marchio o del logo sui materiali promozionali, dalle locandine al merchandising, nonché attraverso la copertura mediatica.

- *Opportunità di allestire stand* all'interno della sede dell'evento per permettere la vendita diretta e/o dare la possibilità ai partecipanti di provare nuovi prodotti.

L'apporto che gli sponsor offrono agli eventi in realtà va ben oltre l'aspetto strettamente finanziario. Oltre a fornire ingenti somme di denaro, che risultano spesso determinanti nel migliorare la qualità dei servizi offerti durante la manifestazione, gli sponsor, infatti, spesso offrono un significativo supporto alla visibilità dell'evento, attraverso le campagne di comunicazione realizzate al fine di far conoscere la sponsorizzazione stessa. Inoltre contribuiscono in termini di risorse umane grazie alla presenza di personale specializzato durante lo svolgimento della manifestazione. Infine, il guadagno in termini di immagine è reciproco, perché anche la percezione dell'evento può essere migliorata veicolando il supporto dato all'iniziativa da un'azienda di successo e di prestigio.

Per evitare però che la sponsorizzazione risulti controproducente per entrambi gli attori coinvolti, essenziale risulta la coerenza reciproca:

“The fit between events and sponsors is an important consideration. The best sponsors are not just those that provide the most resources but those that ensure harmony or a close fit between the goals, images and programs of each”<sup>84</sup>

### **3.1.8 Sede**

La scelta della sede implica in realtà una doppia decisione, riguardante sia la località geografica, cioè la città ospitante, sia lo spazio fisico interno a questa in cui si svolgerà l'evento.

La scelta della località geografica il più delle volte è determinata dalla sua capacità di conferire valore aggiunto all'evento, trasformandosi così in un fattore motivazionale capace di richiamare un pubblico più vasto. Molto spesso, infatti, le località sfruttano l'organizzazione di eventi speciali come strumenti di marketing turistico, soprattutto quando la domanda tradizionale verso una certa area è in un periodo di flessione. Per molte persone, infatti, la partecipazione ad un evento, è solo la prima tappa di un viaggio o l'occasione per visitare quell'area.

È importante quindi tenere in considerazione l'immagine che una data località ha agli occhi del pubblico, perché ciò influenzerà notevolmente lo stimolo

---

<sup>84</sup> Donald Getz, *op. cit.*

a partecipare, anche se spesso proprio la localizzazione di eventi in aree degradate della città è parte di un processo di riqualificazione, volto a modificarne la percezione da parte dei cittadini

La qualità e l'idoneità della sede dovrà essere valutata in base alle seguenti variabili:

- Capacità.
- Facilità di accesso.
- Layout e aspetto estetico, a loro volta connessi al design, al progetto architettonico e alle decorazioni.
- Attrezzature e accessori.

Il numero previsto di partecipanti e quindi la “capacità” di una sede è spesso la variabile determinante nella scelta, perchè non è possibile prescindere dal rischio di sovraffollamento, e di conseguenza di incidenti, stress e continue distrazioni. La sede, però, non dovrà nemmeno essere eccessivamente grande, perché la presenza di troppi spazi vuoti crea dispersione e dà l'idea di un'iniziativa di scarso successo.

L'ideale è trovare una sede in grado di soddisfare sia gli obiettivi di immagine e di “messa in scena”, sia quelli funzionali, di facilitazione della realizzazione materiale dell'evento:

“Il supporto fisico di un'erogazione di servizi deve essere al tempo stesso buon veicolo di comunicazione (vetrina del servizio offerto) e valido strumento di lavoro (l'officina per fabbricare i servizi)”<sup>85</sup>

La sede, quindi, dovrà essere adeguata ai bisogni logistici dell'evento, soprattutto in termini di accoglienza degli input previsti (prodotti, persone, strumenti), ma, allo stesso tempo, fungendo da cornice dell'evento, dovrà fornire un ambiente piacevole e confortevole, in grado di connotare in maniera univoca l'atmosfera della manifestazione e di incidere positivamente sulla percezione del pubblico.

È importante anche tenere in considerazione la facilità ad essere raggiunta dai convenuti e i servizi di collegamento di cui dispone, eventualmente creandone ad hoc, in modo da non scoraggiare la partecipazione

La scenografia può avere le caratteristiche più diverse: la tecnologia moderna permette di passare da un allestimento semplice, fatto di pannelli, immagini, proiezioni e fotografie, fino a vere e proprie scenografie di tipo teatrale e cinematografico, che possono anche cambiare totalmente l'aspetto iniziale di una location. Una scenografia curata, che colpisce l'occhio dei partecipanti, che si

---

<sup>85</sup> Pierre Eiglier e Eric Langeard, *Il marketing strategico nei servizi*, McGraw-Hill, Milano, 2000

distingue per la sua creatività e originalità, non deve però far perdere di vista l'argomento principale dell'evento e soprattutto deve essere funzionale a quest'ultimo. Il contenuto di base che l'ha reso possibile resta l'aspetto principale che muove l'intero sistema, perché

“un evento senza contenuti può presentare tutti gli effetti speciali del mondo, ma rimanere una nullità dal punto di vista della comunicazione”<sup>86</sup>

L'essenza di un evento sta nella sua profondità e non in superficie: il contenuto resta il punto focale della comunicazione ed è per questo che un evento può, ma non necessariamente, essere spettacolo, mentre uno spettacolo non è necessariamente un evento, almeno non se lo intendiamo come strumento di comunicazione.

### **3.1.9 Servizi secondari**

Un altro aspetto molto importante è costituito dal catering e dalla ristorazione

Da un lato il cibo fa sentire bene le persone, dall'altro costituisce un momento ulteriore di aggregazione tra i partecipanti, facilitando la socializzazione in un clima di maggiore informalità. La ristorazione può assumere diverse forme: si va dall'informale caffè break alla cena di gala, che spesso si trasforma in un evento all'interno dell'evento, con musica, spettacoli, intrattenimento e ospiti di eccezione.

Non sempre l'ospitalità è gestita direttamente dagli organizzatori, i quali possono decidere di lasciare ai singoli interessati l'onere di prenotare una stanza, limitandosi a fornire loro indicazioni sugli alberghi e sulle modalità migliori per raggiungerli. Se però ci si rende conto che i partecipanti potranno incontrare difficoltà nel trovare una sistemazione o nell'organizzarsi il viaggio, perché, ad esempio, la località è poco conosciuta o, al contrario, molto affollata, è sempre meglio che sia l'event manager ad occuparsi delle prenotazioni, per limitare al minimo i disagi per gli ospiti. In questi casi l'event manager farà pervenire una lista di alternative e un relativo modulo da compilare, che include diverse tipologie di alloggi: gli organizzatori poi, in base alle richieste pervenute, si occuperanno direttamente della prenotazione delle camere, potendo anche usufruire di sconti e offerte speciali.

Un altro aspetto dell'organizzazione logistica di un evento che non necessariamente deve essere gestito dall'event manager è costituito dal trasporto e dagli spostamenti dei partecipanti. In alcuni casi, infatti, ci si limita a fornire

---

<sup>86</sup> Mauro Pecchenino, *Organizzare gli eventi. Come gestire convegni, manifestazioni e feste per la comunicazione d'impresa*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2002

informazioni circa i modi in cui è possibile raggiungere la sede dell'evento attraverso i vari mezzi disponibile, specificando il tempo necessario e la durata, ma lasciando ai partecipanti l'organizzazione del viaggio con mezzi propri o servizi pubblici. In altri casi invece si organizza il trasferimento dai principali luoghi di arrivo, come aeroporti e stazioni, verso la sede dell'evento, prenotando bus navetta o noleggiando auto private. Nel caso l'evento si sviluppi in più sedi si tende spesso a predisporre un servizio navetta che facilita gli spostamenti da una località all'altra, limitando così disagi e perdite di tempo.

### **3.2 Svolgimento**

È la fase apparentemente più importante, ma in realtà tutto lo svolgimento è conseguenza del lavoro fatto precedentemente. È il momento in cui tutte le componenti che costituiscono l'evento e che si sono predisposte in precedenza entrano in un ingranaggio unico, basato sulla realizzazione pratica della creatività e delle scelte iniziali. È possibile intervenire per limare, migliorare e correggere qualche dettaglio, ma se è vero che una delle peculiarità degli eventi è proprio quella di poter essere perfezionati in corso di svolgimento, è altrettanto vero che per la maggior parte degli aspetti si è ormai innescato un meccanismo di non ritorno, per cui è difficile rimediare a scelte già compiute.

Per l'event manager è sicuramente la fase più stressante, perchè deve riuscire a coordinare tutti i servizi e risorse e rispondere allo stesso tempo a problemi e imprevisti. Allo stesso tempo è impossibile per l'event manager monitorare il lavoro di tutto lo staff. In caso di problemi in questo senso molto spesso, gli unici ad accorgersene sono proprio i partecipanti.

### **3.3 Monitoraggio e valutazione**

È il cosiddetto follow-up, cioè quella fase finalizzata all'analisi dei risultati e al consolidamento delle relazioni con tutti gli stakeholder.

Da un punto di vista amministrativo-finanziario si procede alla preparazione del bilancio finale delle entrate e delle uscite, procedendo ad una verifica tra il budget preventivo e le spese effettuate, valutando l'efficienza delle scelte fatte.

La valutazione della riuscita dell'evento e della sua efficacia è un'operazione complicata, perchè, data la complessità del sistema-evento, è difficile individuare con precisione i punti di vista e i parametri dai quali misurare il successo dell'iniziativa. Lo stesso evento infatti può risultare contemporaneamente un successo per uno stakeholder e un totale fallimento per un altro.



Preziose informazioni possono essere raccolte sia attraverso l'osservazione diretta condotta dall'event manager e dai suoi collaboratori in tutte le fasi del lavoro, sia attraverso un'analisi quantitativa e qualitativa di dati raccolti prima, durante e dopo l'evento attraverso appositi strumenti di ricerca, volti ad ottenere un feedback da tutti coloro che sono stati coinvolti direttamente e in particolare a collaboratori e partecipanti.

### **3.3.1 La valutazione del livello di soddisfazione dei partecipanti**

Alcuni elementi dell'evento possono essere valutati solo attraverso l'osservazione diretta: è il caso del comportamento dei partecipanti, che è un riflesso più sincero di problemi e preferenze rispetto a qualsiasi formale strumento di ricerca, nonché dell'atmosfera che avvolge la manifestazione, la cui intangibilità sfugge alla rigidità di qualunque questionario.

I dati quantitativi solitamente vengono raccolti attraverso la somministrazione di questionari strutturati e prendono la forma di numeri che possono essere analizzati da un punto di vista statistico, permettendone l'analisi e il confronto. Costituiscono il punto di partenza per elaborare statistiche in merito al numero dei presenti, considerandone le caratteristiche socio-demografiche. Questi dati possono risultare cruciali nel caso di eventi ripetuti nel tempo, perchè costituiranno gli strumenti per valutare la crescita o il declino e determinarne il trend.

Se i dati statistici possono fungere da utile cartina di tornasole del successo o del fallimento dell'evento in termini economici e di partecipazione, i metodi d'indagine qualitativa permettono di raccogliere informazioni di carattere descrittivo, in merito alla qualità percepita dei servizi offerti, cioè alla soddisfazione degli utenti.

La soddisfazione è qualcosa di strettamente soggettivo ed è dipendente dall'intera esperienza del partecipante, che ha inizio prima della reale partecipazione, e cioè con il processo decisionale, e termina dopo la fine della stessa.

La relatività del giudizio è ulteriormente accentuata dal fatto che ogni evento può assumere significati diversi in base ai singoli partecipanti, ai loro gusti e preferenze, per cui per ciascuno di essi la partecipazione potrà coincidere con esperienze anche molto diverse tra di loro.

In linea di massima comunque possiamo sostenere che la soddisfazione è connessa alla percezione della qualità delle prestazioni complessive ottenute rispetto al prezzo pagato, in termini monetari e di tempo speso per la partecipazione, e alle attese che il partecipante si era costruito rispetto all'esperienza. Queste ultime a loro volta dipendono da numerosi fattori. Per

esempio, il bagaglio di esperienze che il partecipante si è costruito nel tempo rispetto alla medesima tipologia di evento contribuiscono in maniera determinante a qualificare le attese future. Anche la comunicazione a cui il pubblico è stato sottoposto creano inevitabilmente delle aspettative, che lo porteranno a confrontare quanto promesso con quanto realmente ottenuto. È per questo motivo che è controproducente dare vita ad una campagna di comunicazione attraente ma poco veritiera, che non rispecchi le reali potenzialità dell'iniziativa. Una comunicazione incoerente con la sostanza dell'offerta potrà portare ad un pubblico numeroso, il quale però difficilmente ripeterà l'esperienza se questa sarà solo fonte di disillusioni.

Più nello specifico, nella valutazione della soddisfazione dei partecipanti ad un evento, è utile considerare le linee guida fornite da Grove<sup>87</sup>, il quale, equiparando la fruizione di un servizio ad un dramma teatrale, considera centrali quattro elementi:

- Gli attori, cioè il personale coinvolto.
- Il pubblico, cioè i partecipanti.
- Gli elementi fisici, cioè l'ambiente fisico in cui si svolge l'evento.
- La performance, cioè l'erogazione del servizio-evento in se stesso.

Abbiamo già avuto modo di sottolineare come l'interazione tra gli utenti e lo staff sia uno dei pochi elementi tangibili dell'evento inteso come servizio e pertanto la loro professionalità e capacità di instaurare relazioni efficaci sia una discriminante fondamentale per la soddisfazione dei partecipanti.

Anche il ruolo svolto dalla location è già stato oggetto di riflessione nei paragrafi precedenti. Ora cerchiamo però di indagare questo aspetto dal punto di vista del pubblico, per individuare quali aspetti incidono di più sul suo livello di soddisfazione, partendo dal presupposto che più l'ambiente sarà percepito come gradevole, più le persone si sentiranno a loro agio e quindi più tempo vi trascorreranno.

Bitner<sup>88</sup> individua tre dimensioni centrali dell'ambiente di erogazione dei servizi:

---

<sup>87</sup> S. J. Grove, R. P. Fisk e M.J. Bitner, *Dramatizing the service experience: a managerial approach*, citato in Michael Minor et alii, "Elementary model of customer satisfaction with musical performance", in *Journal of Service Marketing*, Vol. 18, n.1, 2004, pp. 7-18

<sup>88</sup> M. J. Bitner, "Servicescapes: the impact of physical surroundings on customers and employees", in *Journal of Marketing*, vol. 56, aprile 1992, pp. 57-71

- Le *condizioni ambientali*, cioè la temperatura, la luminosità e eventuali rumori e odori di disturbo.

- Il *layout spaziale* e la sua *funzionalità*, cioè l'arredamento, il design della struttura, gli strumenti. Ancora una volta ciò che fa la differenza non sono i singoli elementi, ma la loro reciproca relazione. In particolare, l'accento va posto sulla loro coerenza reciproca e rispetto alla tipologia e al tema dell'evento, e sulla loro funzionalità rispetto ai bisogni dello stesso e dei partecipanti.

- *Artefatti, segni e simboli*: questo aspetto nel caso degli eventi ha soprattutto a che fare con la segnaletica e, più in generale, con tutta la comunicazione predisposta all'interno della sede per agevolare la partecipazione.

Nel nostro caso, a questi elementi andranno aggiunti anche la disponibilità di posti e la loro collazione rispetto al punto focale dell'evento, e la disponibilità di parcheggio.

L'interazione con gli altri partecipanti è l'essenza della natura sociale dell'evento, uno dei suoi fattori di maggiore attrattiva e il cuore dell'evento come sistema di comunicazione. Il fatto di condividere il medesimo spazio al medesimo tempo per godere della medesima esperienza fa nascere una sorta di legame emotivo, un sentimento di empatia che unisce tutti i presenti:

“Visitors share the same experience and the same feelings, and know they are sharing them”<sup>89</sup>

Queste sensazioni spingono spesso le persone ad interagire non solo con amici e familiari con cui si è volontariamente deciso di condividere quel momento, ma anche con le altre persone con cui ci si ritrova fianco a fianco, e con cui si condividono gli stessi interessi e le stesse passioni. La presenza di altri partecipanti è però anche in grado di incidere negativamente sul livello di soddisfazione del pubblico. Per esempio l'affollamento è uno dei fattori che solitamente piace meno<sup>90</sup>.

L'ultimo elemento individuato da Grove è piuttosto scontato: nessun partecipante potrà essere soddisfatto se la qualità della performance offerta è estremamente contenuta. La qualità sostanziale dei servizi offerti, sia in termini di prestazioni primarie che di prestazioni ausiliarie, è la premessa fondamentale di qualsiasi evento di successo e ciò che molto probabilmente spingerà il pubblico a ripetere quell'esperienza e dare vita ad un passaparola positivo.

---

<sup>89</sup> Minor et alii, *op. cit.*, p. 12

<sup>90</sup> Ibidem

La capacità di garantire questo livello minimo di qualità del pacchetto di servizi erogato, però, non è altrettanto scontata. Anche in questo caso il ruolo dell'event manager risulta centrale. Come abbiamo già sottolineato la sua è in primo luogo una funzione di intermediazione tra tutti gli stakeholders coinvolti. In particolare deve agire per ottenere la fornitura di servizi da parte di numerosi soggetti esterni, come nel caso del catering e della ospitalità, su cui non può avere nessun tipo di controllo diretto.

È per questo che la professionalità di un organizzatore di eventi si misura anche in base alla sua capacità di gestire l'intero sistema di approvvigionamento, potendo contare su relazioni durature con tutti coloro che stanno a monte della sua attività, di cui potrà garantire l'affidabilità delle prestazioni. In altre parole,

“un adeguato livello di cooperazione verticale tra i vari protagonisti del sistema di business può risultare particolarmente utile non solo nell'assicurare un miglior livello qualitativo, ma anche sul fronte della migliore efficienza complessiva e quindi con un contenimento dei costi.”<sup>91</sup>

Altrettanto indispensabile risulta essere il parere dei propri collaboratori. È possibile ottenere un feedback da parte del team di lavoro organizzando una riunione pochi giorni dopo la fine dell'evento, o attraverso delle telefonate. Ripercorrendo tutte le fasi organizzative e ascoltando osservazioni ed eventuali critiche, è possibile individuare i problemi, comprendere i punti di forza e di debolezza del lavoro svolto, potendo contare su punti di vista diversi, ma ugualmente professionali, in modo da individuare le aree dove apportare opportuni cambiamenti.

La valutazione dell'evento attraverso l'utilizzo di queste metodologie è essenziale per ricavare linee guida importanti in vista di eventi successivi, perchè è solo rendendosi conto dei problemi che è possibile sviluppare le soluzioni più appropriate:

“The science of evaluation begins with the realization that this is how organizations (and managers) learn. Without evaluation we do not know if our actions achieve desired results and therefore we do not know what actions cause what effects. To grow and achieve sustainability, or adapt to change, organizations must institutionalize the learning process”<sup>92</sup>

Se efficacemente sviluppata, questa fase consente di trasformare l'intero processo di creazione degli eventi: non c'è più un inizio, né una fine, ma una sequenza circolare, in cui la valutazione dell'evento appena concluso, va a coincidere con la fase preliminare di realizzazione del prossimo.

---

<sup>91</sup> Sergio Cherubini, *Il marketing dei servizi*, Franco Angeli, Milano, 1996

<sup>92</sup> Donald Getz, *op. cit.*

Sono pochi comunque gli organizzatori che si preoccupano di questo elemento, sottovalutandone il valore, soprattutto nel lungo periodo e ritrovandosi così a commettere sempre gli stessi errori.



**PARTE SECONDA**

**L'EVENTO COME LEVA DI  
MARKETING E STRUMENTO DI  
COMUNICAZIONE**





## **CAPITOLO 3**

# **L'EVENTO COME STRUMENTO DI COMUNICAZIONE**

### **1. L'evento come sistema comunicativo totale**

Cerchiamo ora di comprendere perché l'evento possa essere considerato un medium a tutti gli effetti, iniziando col mettere in evidenza come la sua progettazione, il suo sviluppo e il suo svolgimento siano possibili solo attraverso un uso intensivo della comunicazione. La componente comunicativa pervade tutto il sistema evento, al punto che tutte le attività svolte prima, durante e dopo il suo svolgimento e i processi di comunicazione da queste innescati finiscono per coincidere.

L'evento è in tutto e per tutto comunicazione. Può raggiungere le sue finalità solo attraverso una molteplicità di flussi comunicativi che si sviluppano prima, durante e dopo la sua realizzazione, e che passano perlomeno attraverso due grandi canali: i media materiali, e in particolare i mass media, e i media umani, cioè la comunicazione interpersonale.

#### **1.1 La comunicazione durante l'evento**

L'evento in se stesso è comunicazione, perchè crea relazione tra molteplici soggetti che danno e ricevono informazioni, dialogano e ascoltano. Allo stesso tempo tutte le componenti materiali e immateriali del sistema-evento assumono significato agli occhi del pubblico, per cui si potrebbe affermare che in un evento tutto è messaggio. Questa sistematica interazione tra i soggetti e tra questi e gli elementi materiali del sistema-evento diventa il nucleo di creazione e diffusione continua di messaggi, al punto da poter essere considerata una concretizzazione evidente del primo assioma della comunicazione, cioè dell'impossibilità di non comunicare.

Durante lo svolgimento la parola parlata è molto spesso la protagonista principale. L'evento, infatti, in quanto aggregazione di persone, è costruito su continue interazioni faccia a faccia, individuali o di gruppo, che sembrano far riconquistare dignità a questa forma di comunicazione, che pare passata in secondo piano in una società dominata dai media:

“Evidentemente gli umani (...) hanno ancora bisogno di vedersi, di incontrarsi, di discutere: senza il contatto fisico manca l'atmosfera, la

confidenza, anche il dubbio, che si generano solo quando le persone sono fisicamente presenti e si incontrano.”<sup>93</sup>

In virtù di queste interazioni, i flussi di comunicazione che vengono attivati durante lo svolgimento dell’evento non possono essere semplicemente assimilati ad un processo di trasferimento di messaggi, ma ad una rappresentazione e condivisione del sapere, che prende forma all’interno di un processo bidirezionale e interattivo di costruzione di significati comuni.

La parola parlata, però, deve essere valorizzata, integrata e amplificata attraverso la scrittura, l’immagine, fissa e in movimento, il suono, l’illuminazione e tutto ciò che va a comporre la scenografia dell’evento. Praticamente indispensabili risultano essere gli audiovisivi, e in particolare:

- *Impianto di illuminazione*: la gestione delle luci è fondamentale per riuscire ad ottenere il giusto equilibrio tale da permette ai partecipanti sia di avere una buona visuale sugli schermi e sui relatori, sia di prendere appunti.

- *Impianto di amplificazione audio*, costituito da amplificatori, microfoni da tavolo, “a mano” e “a clips”, che permettono di rendere udibili i suoni in ogni spazio. Il sistema di amplificazione è spesso collegato con l’impianto di registrazione, che permette di tenere memoria di quanto accade, facilitando la stesura di atti, rapporti e relazioni.

- *Videoproiettori*, utilizzati sia per creare scenografie virtuali, sia per proiettare immagini, grafici e presentazioni in power point degli interventi.

- *Tv a circuito chiuso* che permettono di coinvolgere anche le persone che non hanno trovato posto nelle prime file o si trovano in aule adiacenti.

Inoltre le nuove tecnologie della comunicazione hanno permesso di dare vita a sistemi molto utili per supportare e vivacizzare la comunicazione durante lo svolgimento, coinvolgendo anche lo spettatore più passivo e persone che non sono fisicamente presenti nella sede dell’evento, sfruttando l’interattività e la multimedialità del web. A puro titolo esemplificativo possiamo ricordare:

- *Videoconferenze*: è il sistema più efficace, rapido ed economico per mettere in comunicazioni partecipanti o ospiti dislocati in luoghi diversi rispetto alla sede dell’evento, annullando ogni problema logistico e temporale legato agli incontri faccia a faccia.

---

<sup>93</sup> Maria Cristina Dalla Villa, *Il congresso. Dalla progettazione alla realizzazione*, ETAS, Milano, 2000

Con le videoconferenze ad una via, i partecipanti possono vedere l'oratore, ma questo non può vedere il pubblico. Il sistema audio è però solitamente a due vie, permettendo così al pubblico di porre domande e dare vita a discussioni. La possibilità dell'interazione anche in mancanza di una condivisione del medesimo spazio fisico è ciò che giustifica l'utilizzo di una simile tecnologia. Perciò in mancanza di questa necessità, la videoconferenza può essere sostituita da una più economica videocassetta, contenente un messaggio videoregistrato, che permette di raggiungere lo stesso risultato, cioè disseminare informazioni, con costi molto più contenuti.

- *Diretta tv via internet*: permette la trasmissione video in diretta dell'evento tramite internet e di creare forum di discussione.

- *Centro messaggi*: consente lo scambio di messaggi tra i partecipanti all'evento, soprattutto attraverso l'invio di sms che vengono visualizzati sui monitor o sugli schermi giganti posizionati all'interno della struttura ospitante. È un sistema molto usato soprattutto nei concerti e negli eventi aziendali. Spesso è prevista anche una connessione esterna, grazie alla quale chiunque, accedendo al sito dell'evento, può comunicare con i partecipanti, lasciando un messaggio.

- *Televotazione interattiva*: permette al pubblico di interagire con i relatori, rispondendo a domande o partecipando ad una votazione. I videoproiettori o i monitor, collegati a tastiere portatili numerate, visualizzano le domande e le relative risposte.

- *Podio elettronico* riservato agli oratori: il classico podio viene sostituito da un sofisticato meccanismo informatizzato composto da telecamera, microfono, touchscreen e lavagna elettronica.

- *Totem*: si tratta di postazioni fisse touchscreen, basate sulla tecnologia web. Possono essere utili ai partecipanti per reperire tutte le informazioni di cui hanno bisogno, dalle piante interattive della città, alle fotografie e ai video dei momenti salienti dell'evento.

Frequente è anche il ricorso a tecnologie di animazione e spettacolarizzazione sempre più sofisticate, che utilizzano effetti speciali, proiezioni immersive e scenografie del tutto virtuali e in costante mutamento.

La comunicazione durante l'evento passa anche attraverso l'utilizzo della segnaletica, il cui obiettivo primario è quella di agevolare la partecipazione, permettendo all'utente di orientarsi con facilità. La segnaletica dovrà essere chiara ed esauriente, funzionale, collocata intelligentemente in modo da far cadere

l'informazione necessaria sotto gli occhi dei partecipanti nel luogo e nel momento in cui presumibilmente ne avranno più bisogno. La leggibilità, l'eleganza e la coerenza della grafica rispetto agli altri materiali relativi all'evento, saranno elementi essenziali per attrarre l'attenzione degli utenti, senza nuocere al resto dell'allestimento.

Da quanto sostenuto finora, risulterà evidente come la stimolazione visiva tenda a dominare la comunicazione, soprattutto se consideriamo che la maggior parte delle tecnologie utilizzate sono volte a sollecitare questo senso. Allo stesso tempo però esistono grandi potenzialità anche per sfruttare altri sensi, che conducono, più che ad una reazione intellettuale, ad una risposta emotiva, partendo dal presupposto che

“quanto più efficacemente un'esperienza coinvolge i sensi, tanto più sarà memorabile.”<sup>94</sup>

Sempre più spesso, per esempio, si ricorre alla musica, sia per sottolineare ed accompagnare alcuni momenti salienti, sia come sottofondo per tutta la durata dell'evento. Senza interferire con le conversazioni, un sottofondo musicale si trasforma in parte integrante dell'atmosfera che si vuole creare e avrà sicuramente un effetto indiretto sui partecipanti, calmando la tensione, stimolando le energie e l'attenzione.

Nel caso di eventi con finalità educative, la stimolazione tattile può essere una risorsa importante per coinvolgere attivamente il partecipante. Molto spesso infatti negli eventi di taglio scientifico, il cui obiettivo è quello di cercare di avvicinare pubblico e scienza, è frequente il ricorso ad attività in cui i partecipanti, soprattutto i più piccoli, sono chiamati a fare esperimenti e a verificare in prima persona i fenomeni di cui hanno appena sentito parlare, ponendo le basi per uno stimolante contesto educativo, basato sulla fusione tra educazione/formazione e divertimento: il cosiddetto *edutainment*.

Ma anche in campo artistico sta aumentando la consapevolezza che il senso della vista non sia l'unico strumento di conoscenza delle immagini. Ad esempio Loretta Secchi, responsabile del Museo tattile Anteros di Bologna, sostiene da tempo la possibilità trasformare un'esperienza estetica come la visita ad un museo, in qualcosa di possibile per tutti, anche per chi ha minoranze visive, attraverso la trasformazione delle opere in bassorilievi tridimensionali.

---

<sup>94</sup> B. Joseph Pine II e James H. Gilmore, op. cit., p. 65

## 1. 2 La comunicazione prima dell'evento

### 1.2.1 L'interazione tra i membri del team di lavoro

Durante la fase di progettazione la comunicazione è lo strumento essenziale per il coordinamento del lavoro, in cui abbiamo visto essere coinvolti una molteplicità di figure professionali, ognuna con responsabilità distinte, tra le quali è indispensabile garantire un feedback continuo. Considerando la prospettiva sistemica descritta nel capitolo precedente, potremmo affermare che è il *dialogo* lo strumento principale nel lavoro di organizzazione di un evento e che, analogamente, la comunicazione è un indispensabile meccanismo operativo, tramite cui gli attori coinvolti si pongono in relazione reciproca per lo svolgimento dei rispettivi compiti. Infatti, è solo attraverso il confronto continuo tra differenti competenze, razionalità e prospettive di osservazione di cui sono portatori tutti i soggetti coinvolti, che è possibile dare vita a quell'*intelligenza collettiva*, frutto del coordinamento e della valorizzazione delle competenze di ciascuno, che è la vera forza propulsiva dell'intero sistema.

In questo senso, tutta la fase di pianificazione può essere considerata

“una forma di comunicazione e una fonte di informazioni per il team di progetto, al quale dovranno essere comunicati gli obiettivi globali, nella speranza, se si riuscirà a coinvolgere tutti nel processo di elaborazione degli obiettivi specifici, di ottenere una buona congruenza tra gli obiettivi individuali e gli obiettivi del progetto.”<sup>95</sup>

La necessità di un costante feedback tra i vari operatori coinvolti richiede spesso l'organizzazione di ulteriori eventi, come riunioni, briefing e seminari, che, grazie alle interazioni faccia a faccia su cui sono costruiti, permettono un confronto diretto tra tutti i membri dello staff per far emergere nuove idee e risolvere eventuali e inevitabili problemi. Queste occasioni, infatti, risultano cruciali nel permettere il confronto, l'aggiornamento, il coordinamento e assicurare il necessario controllo sullo stato dei lavori.

Se prendere parte a costanti incontri faccia-a-faccia richiede troppo tempo, le riunioni possono essere sostituite da audioconferenze o conversazioni telefoniche. Queste offrono la possibilità di confrontarsi regolarmente riducendo i costi ed evitando spostamenti, soprattutto quando bisogna prendere una decisione cruciale o quando ci si trova di fronte, come capita di frequente, ad un problema improvviso, che va risolto nel minor tempo possibile.

---

<sup>95</sup> Claudio Ondoli e Massimo Pilati, *Condizioni organizzative per il successo dei progetti*, in Enzo Baglieri, op. cit., p. 21

I sistemi di *Information Communication Technology* offrono un insostituibile supporto alla diffusione e alla condivisione della conoscenze e delle informazioni all'interno del gruppo di lavoro, stimolando

“lo scambio di conoscenze, il ragionamento condiviso, la presa di decisioni di comune accordo, la condivisione di schemi interpretativi, la motivazione del gruppo. In altre parole, tali sistemi intervengono per rendere possibile la realizzazione di forme di coordinamento basate sull'adattamento reciproco. Tali finalità sono conseguite a seguito di scambi elettronici di messaggi e informazioni, simulando in qualche misura un dialogo che in realtà si svolge senza un completo coinvolgimento emotivo”<sup>96</sup>

Nella fase organizzativa la tecnologia permette quindi di ridurre notevolmente la complessità del lavoro, ampliando le possibilità di comunicazione e arginando molti ostacoli, a partire dal fattore temporale, grazie all'istantaneità della comunicazione resa possibile attraverso l'utilizzo di reti locali, internet e della posta elettronica.

Nello specifico, intranet facilita la condivisione di idee e documenti all'interno del gruppo di lavoro, rendendo più agevole la programmazione delle attività e il coordinamento organizzativo. Internet permette di trovare informazioni, indirizzi e numeri di telefono, controllare dati in pochissimo tempo. La posta elettronica invece permette di inviare file e di confrontarsi costantemente, di controllare lo svolgimento del lavoro e di effettuare una supervisione continua dei collaboratori esterni.

Esistono inoltre software specifici in uso presso gli organizzatori, che consentono una gestione efficace dell'enorme mole di dati e informazioni generata in questa fase del lavoro. Per esempio, la TDD Tecnologie ha dato vita a *Symposia*, un software per la gestione informatica dei congressi, che permette di generare pagine web, tutta la modulistica in Microsoft Word e, se collegato ad un modem, può comporre i numeri di telefono contenuti nell'indirizzario e tenere traccia delle telefonate fatte.

### **1.2.2 La promozione dell'evento**

La comunicazione è l'essenza della promozione dell'evento, che costituisce una delle componenti fondamentali del marketing mix degli eventi.

Il successo o il fallimento di un evento dipende in gran parte dalla qualità della progettazione, ma la promozione è allo stesso modo un fattore chiave, per stimolare le persone a prendervi parte: un evento poco conosciuto è un'opportunità persa per il pubblico e uno spreco di risorse per gli organizzatori, trasformandosi in un inutile contenitore di messaggi inespressi.

---

<sup>96</sup> Mariacristina Bonti, *La comunicazione organizzativa in movimento. tendenze nel sistema delle pubbliche amministrazioni*, Giuffrè, Milano, 2004, p. 78

La funzione primaria della promozione è quella di fornire tutte le informazioni logistiche e contenutistiche sull'evento in oggetto, sollecitando l'interesse del destinatario e creando allo stesso tempo entusiasmo, motivazione e attenzione intorno all'iniziativa. In particolare, la promozione mira a raggiungere i seguenti obiettivi:

- *Attrarre* gli spettatori, aumentando la notorietà dell'evento.
- *Differenziare* l'evento rispetto ad iniziative analoghe.
- *Agevolare* l'accesso e la partecipazione, fornendo tutte le informazioni utili e diminuendo o eliminando divieti di natura materiale o psicologica.

Per il raggiungimento di questi fini è utile rifarsi alla famosa formula AIDA, proposta per la prima volta nell'ormai lontano 1925, ma tuttora valida e significativa. AIDA è l'acronimo creato dalle iniziali delle quattro tipologie di reazioni che i materiali promozionali dovrebbero produrre nei destinatari per raggiungere i risultati sperati:

- *Attention*: il primo obiettivo consiste nell'attrarre l'attenzione del destinatario, fare cioè in modo che noti il messaggio. È utile pertanto utilizzare qualsiasi cosa possa contribuire a questo scopo, sfruttando, per esempio, in maniera efficace tutti gli elementi grafici, come i colori e le immagini.
- *Interest*: richiamare l'attenzione del destinatario non equivale necessariamente all'ottenimento del suo interesse. Quest'ultimo è direttamente legato a un bisogno, all'opportunità di offrire la soluzione ad un problema o di ottenere una ricompensa.
- *Desire*: il desiderio è attivato dall'offerta di un beneficio.
- *Action*: l'obiettivo ultimo della campagna promozionale è proprio quello di trasformare un desiderio in azione. Perché la partecipazione effettivamente si realizzi bisogna fornire informazioni chiare ed esaurienti, per lo meno in merito alla data e al luogo dell'evento. In questo senso potrebbe essere utile anche fornire un coupon, un indirizzo web o e-mail o un numero di telefono a cui rivolgersi per ottenere maggiori informazioni.

In altre parole una promozione efficace è quella che agisce contemporaneamente sul livello cognitivo e razionale, sul livello affettivo ed emozionale e su quello conativo, con l'obiettivo, in ultima analisi, di condurre il destinatario ad assumere il comportamento auspicato, cioè partecipare alla manifestazione.

Gli strumenti a disposizione per la promozione sono diversi e sono quelli classici del direct mail, della pubblicità, delle relazioni pubbliche e il web.

La scelta sarà dettata da considerazioni relative a:

- Numero e dislocazione degli utenti da raggiungere.
- Complessità delle informazioni da veicolare e tipologia di messaggi.
- Necessità di interazione tra l'organizzazione e i partecipanti.
- Tempo disponibile.
- Caratteristiche del pubblico target.

Indipendentemente dalla scelta degli strumenti, è fondamentale sviluppare l'intero processo promozionale attraverso un approccio integrato, rispettando cioè i principi fondamentali dell'*Integrated Marketing Communication* (IMC). Ciò significa considerare tutte le componenti del *communication mix* come parte di un tutto, cioè come tecniche diverse per trasmettere il medesimo messaggio, in grado, grazie agli elevati livelli di sinergia che si vengono conseguentemente a creare, di rinforzarsi l'una con l'altra:

“Non sono attività concepite in autonomia, distinte, potenzialmente discordi o conflittuali (...) Sono invece concepite come attività di comunicazione che si integrano, che vengono comunque recepite all'interno e all'esterno dell'azienda come una somma di comunicazioni, che quindi traggono valori positivi di sinergia e accumulo dall'essere coordinati e coerenti”<sup>97</sup>

Come vedremo meglio nei capitoli successivi, nel caso di grandi manifestazioni, che fungono da contenitore di una rassegna di eventi, tutti accomunati da un medesimo filo conduttore, è necessario, prima ancora di dedicarsi alla promozione delle singole iniziative, costruire una cornice visibile e riconoscibile, all'interno della quale i singoli eventi prenderanno poi senso. In altre parole, si tratta di attivare un processo molto simile a quello messo in atto per costruire una marca<sup>98</sup>, nel tentativo di creare identità da un lato, e notorietà dall'altro. È quello che si è verificato quando Bologna è stata designata Capitale Europea della Cultura:

“Ciò che si doveva costruire era la marca Bologna 2000, in quanto marca credibile di un grande evento culturale che si sarebbe poi resa visibile in tutta una serie dei eventi singoli la cui presenza si sarebbe dilatata a tutto l'anno”<sup>99</sup>

---

<sup>97</sup> Franco Francescano, *Il dizionario illustrato della Pubblicità e Comunicazione*, a cura di Giorgio Mariani, Lupetti, 1992

<sup>98</sup> Roberto Grandi, “Bologna 2000 città europea della cultura”, in *Rivista Italiana di Comunicazione pubblica*, n. 6, 2000, pp. 166-183

<sup>99</sup> Ibidem, p. 170



Infine, la variabile temporale è un altro aspetto da tenere sempre sotto controllo, perchè il ritardo nello sviluppo del processo promozionale è una delle cause primarie della scarsa partecipazione e della mancanza di interesse.

### **1.2.3 Grafica e stile**

L'aspetto grafico è determinante per catturare l'attenzione del destinatario e sollecitarlo alla partecipazione e interessa la realizzazione di tutti i supporti, cartacei e digitali: inviti, locandine, programmi, cartelle stampa, menu, brochure di accompagnamento, lettere, il sito web dedicato e tutti i materiali di supporto devono essere graficamente coerenti tra di loro e rispetto al sistema di immagine coordinata dell'azienda o dell'ente promotore dell'iniziativa.

Questi documenti infatti costituiscono il primo contatto che il pubblico ha con l'evento e con l'ente promotore, influenzandone la reazione soprattutto a livello emotivo. Tutta la comunicazione scritta deve perciò avere uno stile e una linea grafica ben definiti, basati su un particolare mix di colori, in modo tale da permettere una visibilità e riconoscibilità immediate e un ricordo nel tempo. Il sistema grafico deve essere riproducibile senza difficoltà su tutti gli stampati, anche quelli più piccoli, come eventuali badge. Anche il carattere tipografico prescelto assume un'importanza rilevante nell'imprimersi nella mente del destinatario.

Questi materiali devono rispondere sia alle necessità di immagine, sia a quelle di informazione, pertanto non devono solo essere accattivanti, per catturare gli sguardi distratti di un pubblico sommerso da ogni tipo di informazione, ma devono anche divulgare i contenuti informativi dell'evento.

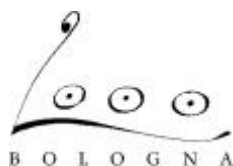
La documentazione, in particolare, deve avere due caratteristiche essenziali: l'esaustività e la praticità di archiviazione e utilizzo. Da un lato deve fornire tutte le informazioni necessarie per il partecipante, dall'altro deve essere facilmente archiviabile per successive consultazioni. È per questo che sempre più spesso al posto della carta si opta per il cd rom, soprattutto nel caso degli atti di un convegno. In pochissimo spazio si possono archiviare ingenti moli di informazioni, sottoforma di testi scritti, video, suoni o immagini, permettendo una consultazione rapida per parole chiave e la lettura ipertestuale, stampando solo i documenti di reale interesse.

Spesso accanto al logo dell'ente promotore, se ne crea uno realizzato ad hoc per l'iniziativa in oggetto. Ancora una volta Bologna 2000 ci offre un esempio interessante di questo aspetto: è stato creato un logotipo capace di rappresentare *“la vocazione artistica e culturale della città”*<sup>100</sup>, supportato dalla pubblicazione

---

<sup>100</sup> Ibidem, p. 173

di un manuale normativo della *corporate image*, per facilitarne l'utilizzo da parte dei diversi soggetti coinvolti nella manifestazione, esattamente come accade all'interno delle aziende e degli enti istituzionali.



**Figura 4: Logo di Bologna 2000**

#### **1.2.4 Direct mail**

Il direct mail è solo una declinazione del direct marketing, cioè quella tecnica volta a far reagire il potenziale consumatore attraverso un contatto diretto con lo stesso, sollecitandolo a dare una specifica risposta al messaggio trasmesso. Il direct mail cerca di creare questo contatto diretto attraverso l'invio di materiale promozionale ad un target molto selezionato. Quanto più accurato e preciso sarà il database da cui estrarre gli indirizzi dei destinatari, tanto più efficace risulterà questa tecnica.

Nel caso degli eventi, il materiale è solitamente costituito da un invito e da un programma dell'iniziativa, che possono anche essere accompagnati da una lettera personalizzata, firmata dai promotori, in cui si spiega con chiarezza l'obiettivo dell'evento. Opuscoli, pieghevoli e brochure sono altrettanto utilizzati nel direct mail, in quanto supporti particolarmente adeguati per contenere informazioni più esaurienti e dettagliate, permettendo di unire testi e immagini in uno spazio relativamente ampio. Questi materiali devono contenere il titolo dell'evento, data, ora, luogo del suo svolgimento, l'ente promotore e una descrizione del tema e della motivazione dell'iniziativa, il programma della manifestazione, oltre ai contatti per la conferma. Vengono solitamente recapitati per posta, anche se negli ultimi anni il tradizionale e formale recapito postale o a mano è spesso sostituito o affiancato dall'utilizzo di mezzi più veloci ed informali come il fax e/o la posta elettronica.

È sempre buona norma inoltre far seguire l'invito iniziale da una o più telefonate: è il cosiddetto *recall* che permette, da un lato di verificare l'effettivo ricevimento dell'invito, dall'altro di sondare le intenzioni degli invitati, esercitando così una costante pressione, che però non deve mai essere eccessiva, pena il rischio di far perdere interesse invece che di guadagnarlo. È sempre bene tenere aggiornati i potenziali partecipanti sulle modificazioni apportate al programma e sulle adesioni man mano ricevute, soprattutto se queste sono di un

certo rilievo nazionale o internazionale, perchè molto spesso sono proprio i grandi nomi che hanno un effetto calamita, tale da convincere definitivamente l'invitato.

Un altro strumento determinante di richiamo per il pubblico è costituito da locandine affisse per la città. Affinché questo strumento offra garanzie minime di catturare lo sguardo del passante, le locandine devono essere graficamente ben strutturate e contenere un messaggio breve, accattivante e esauriente. Più nello specifico tre sono i fattori da tenere in considerazione per garantire il successo di questa antica forma di comunicazione: l'ubicazione, cioè i luoghi dove sono collocate; la frequenza con cui si ripetono; la leggibilità e il potere esplicativo.

### **1.2.5 Il sito web**

Sempre più spesso nella promozione di un evento si ricorre all'utilizzo di Internet, attraverso la pubblicazione di informazioni e materiali relativi all'evento sul sito web dell'ente promotore, oppure attraverso la creazione di un sito ad hoc per l'iniziativa.

Questa scelta offre tutti i vantaggi che contraddistinguono questo strumento di comunicazione, vale a dire l'interattività, la multimedialità e la possibilità di aggiornamento in tempo reale. È possibile inserire l'eventuale scheda di partecipazione, che gli utenti possono compilare direttamente online, e tutti i materiali di supporto, con il vantaggio di poterli scaricare, riducendo al minimo i tempi e i costi tipici del supporto cartaceo.

### **1.2.6 Le relazioni pubbliche: il ruolo dell'ufficio stampa**

L'utilizzo delle relazioni pubbliche nella promozione di un evento si concentra soprattutto sullo strumento che storicamente contraddistingue questa tecnica, cioè le relazioni con i media.

I media sono degli alleati fondamentali per il successo dell'evento, non solo perchè permettono, come abbiamo già avuto modo di sottolineare, di raggiungere quello che abbiamo definito il pubblico indiretto attraverso l'eventuale copertura offerta all'evento, ma permettono altresì di promuovere l'iniziativa sia ospitando annunci pubblicitari a pagamento, sia dedicando articoli alla manifestazione prima e durante il suo effettivo svolgimento.

C'è comunque una enorme differenza tra l'esposizione mediatica gratuita, ottenuta attraverso servizi televisivi o articoli di giornale, e gli annunci a pagamento, che va oltre l'aspetto puramente economico, e ha a che fare con la credibilità. La risposta dei destinatari, infatti, indipendentemente dallo strumento o dal medium utilizzato, dipende in gran parte dalla fiducia che essi hanno nei confronti dell'emittente del messaggio. È per questo che il consiglio di un amico che ha già preso parte all'evento, è la più efficace forma di comunicazione.

Probabilmente la seconda fonte di informazione più credibile agli occhi del pubblico è proprio un articolo di giornale o un servizio televisivo. Di fronte agli annunci pubblicitari, infatti, il pubblico sa che si è dovuto pagare per ottenere quello spazio, a differenza della copertura mediatica. I destinatari, infatti, sono portati a pensare che se l'evento è riuscito ad ottenere l'attenzione dei media senza un corrispettivo economico, probabilmente è di importanza e spessore tali da giustificarla.

Alcuni eventi generano automaticamente un interesse da parte dei media, grazie alla loro dimensione e al loro impatto, al punto che sono le stesse emittenti televisive che devono pagare somme ingenti per poterli trasmettere (i cosiddetti *diritti televisivi*), come accade per le Olimpiadi e altre grandi manifestazioni sportive. Nella maggioranza dei casi però per trasformare i media in potenti alleati, bisogna saper costruire una relazione proficua con gli stessi, sfruttando intelligentemente gli strumenti nelle mani di chi si occupa dell'ufficio stampa.

Il lavoro dell'ufficio stampa inizia già nella fase operativa, continua nella fase esecutiva e si conclude con la valorizzazione dei risultati quando l'evento è giunto al termine.

La prima fase consiste nella preparazione dei contatti con le redazioni, individuando quelle più sensibili alla tematica oggetto dell'evento, e i giornalisti specializzati sui vari argomenti. Saranno questi gli interlocutori a cui rivolgere tutti i flussi comunicativi, in quanto potenzialmente interessati ad un determinato genere di iniziativa. Particolare attenzione dovrà essere focalizzata sulle testate locali, le quali saranno più portate a dare spazio all'iniziativa, anche perchè molto spesso curano al proprio interno una rubrica interamente dedicata alle manifestazioni cittadine. È essenziale mettere appunto un primo comunicato stampa che illustri chiaramente chi è l'ente promotore, di che evento si tratta, perchè è stato organizzato, la data e il titolo. Bisognerà poi avere cura di tenere aggiornati i giornalisti con telefonate e comunicati successivi, soprattutto a ridosso dell'evento, precisando le adesioni ricevute, l'aggiornamento del programma e informando sull'andamento dei lavori di organizzazione e su eventuali altre iniziative collaterali. La scelta dei tempi per l'invio dei comunicati risulterà determinante in vista della pubblicazione di notizie inerenti all'evento, soprattutto per quanto riguarda la stampa non quotidiana, a cui l'informazione dovrà essere passata con largo anticipo, perchè ha tempi di chiusura molto anticipati rispetto all'uscita effettiva. Non tenere in considerazione le logiche di funzionamento dei media, e in particolare i tempi di chiusura dei mezzi a stampa, rende inattuali i contenuti della manifestazione, precludendo la pubblicazione di articoli in merito.

Un'opportunità preziosa per catalizzare l'attenzione dei media e aumentare conseguentemente le probabilità di ottenere qualche genere di copertura mediatica, è costituita dall'organizzazione di una conferenza stampa qualche giorno prima dell'inizio della manifestazione. In queste occasioni, infatti, i giornalisti possono ottenere tutte le informazioni che necessitano, soprattutto grazie alla possibilità di porre direttamente delle domande ai rappresentanti dell'ente promotore, che non solo dovranno essere presenti, ma anche disposti a farsi fotografare e intervistare.

Riuscire ad ottenere la copertura televisiva dell'evento, anche solo attraverso un servizio mandato in onda durante il notiziario, è uno dei più efficaci veicoli di promozione, grazie alla vastità dei contatti che si possono ottenere attraverso questo medium realmente di massa. Ottenere la copertura televisiva dell'evento significa anche venire incontro agli interessi degli sponsor: le riprese conterranno sicuramente per lo meno il logo delle aziende sponsor, essendo queste strategicamente posizionate sul palco o come sfondo dell'allestimento scenografico. Per captare l'attenzione della tv, soprattutto dei canali generalisti, bisogna fornire loro due elementi essenziali: l'evento deve essere di interesse condiviso e di uno spessore tale da richiamare l'interesse di un pubblico indistinto come quello televisivo, altrimenti difficilmente si riuscirà ad andare oltre un servizio mandato in onda sulle tv locali; dall'altro, in un'era di *infotainment*, l'evento deve fornire elementi interessanti da un punto di vista visivo e spunti per l'intrattenimento, tali da assecondare la curiosità delle telecamere e degli spettatori.

Negli ultimi anni gli organizzatori hanno escogitato un espediente per ottenere la copertura televisiva, anche se i reporter non si presentano all'evento. Si producono dei video che poi vengono mandati alle emittenti televisive, nella speranza che, anche se non presenti in prima persona, possano comunque avere materiale sufficiente per costruire un servizio.

### **1.2.7 Campagna pubblicitaria**

La pubblicità consiste nella trasmissione impersonale e ripetitiva di messaggi visivi, verbali o scritti attraverso i mass media, dietro pagamento di una somma di denaro. Generalmente permette di raggiungere i seguenti obiettivi:

- *Informare* il pubblico circa la data, il luogo, l'orario di svolgimento dell'evento e la sua articolazione.
- *Creare un'immagine* positiva intorno alla manifestazione.
- *Persuadere* il pubblico a prendervi parte, sollecitando bisogni, desideri, aspettative ed emozioni connessi all'evento.
- *Ricordare* al pubblico l'imminenza dell'evento.

Se è vero che gli investimenti pubblicitari svolgono un ruolo potente e essenziale di sostegno e ricordo dell'iniziativa, è altrettanto vero che sono particolarmente costosi. È fondamentale quindi pianificare la campagna con cognizione di causa, avendo ben in mente chi si vuole raggiungere, veicolando con semplicità tutte le informazioni rilevanti. È necessario, quindi, considerare tre variabili chiave: il pubblico di riferimento, il budget a disposizione e l'impatto comunicativo potenziale. È in base a questi tre elementi che si deciderà se utilizzare la radio, la tv o i giornali, valutando in particolare la coincidenza tra gli obiettivi della campagna e le potenzialità specifiche dei singoli mezzi di comunicazione. Solo successivamente si provvederà alla scelta delle stazioni, dei canali o delle testate, considerando la loro audience di riferimento, rispetto sia alla sua localizzazione geografica, sia alle caratteristiche socio-demografiche. Solitamente una variabile chiave è il cosiddetto *costo di copertura procapite*, cioè il costo per ogni contatto ottenuto in base alla diffusione del mezzo, alla tipologia di pubblico che normalmente raggiunge e la tariffa applicata al singolo annuncio.

La frequenza dell'apparizione del messaggio pubblicitario è un elemento essenziale e caratteristico di questo elemento del *communication mix*. Gli annunci, infatti, dovrebbero essere visti più di una volta per avere effetto. In linea di massima tre passaggi sembrano essere il numero ideale se si vuole agire sui tre livelli, cognitivo, affettivo e conativo, visti in precedenza, e raggiungere gli obiettivi propri della pubblicità: il primo passaggio serve ad attirare l'attenzione, il secondo facilita la memorizzazione del messaggio e quindi dell'appuntamento, il terzo serve da promemoria.

La radio è un mezzo spesso sottovalutato, ma in realtà molto potente nel settore degli eventi. Le preferenze radiofoniche sono infatti strettamente connesse alle variabili socio-demografiche e psicografiche che, come abbiamo visto, influiscono in maniera significativa sulle preferenze del pubblico per quanto riguarda tutte le attività ricreative. L'utilizzo della radio permette quindi di raggiungere gruppi sociali ben definiti, caratterizzati da interessi culturali simili. Nel caso degli eventi musicali, per esempio, le radio sono partner indispensabili: le persone che ascoltano una determinata stazione hanno anche precisi gusti musicali e quindi saranno più propensi a partecipare a quel concerto o a quel festival.

Per quanto riguarda i mezzi a stampa, la preferenza viene di solito accordata ai quotidiani locali e alle riviste. I primi hanno il vantaggio di raggiungere un pubblico altamente segmentato da un punto di vista geografico e spesso curano delle rubriche interamente dedicate agli appuntamenti previsti nella loro area di diffusione. Le seconde invece premettono di raggiungere un pubblico omogeneo

in termini di preferenze e interessi culturali e quindi potenzialmente interessato al tema dell'iniziativa in oggetto.

L'evento inoltre può essere pubblicizzato su internet, attraverso la creazione di un banner da posizionare su siti selezionati, coerenti con il tema dell'iniziativa o solitamente fruiti da utenti considerati omogenei rispetto al target della manifestazione. Oppure è possibile pianificare un'adeguata strategia di posizionamento sui motori di ricerca. Si tratta di una strategia molto efficace per indirizzare il pubblico verso il sito web dell'iniziativa. Il fatto che un utente acceda al sito dell'evento partendo da un motore di ricerca, garantisce in linea di massima che il visitatore sia realmente interessato a quell'argomento, visto che avrà appena terminato una ricerca contenente quelle parole chiave.

### **1.2.8 Le promozioni**

Le promozioni propriamente dette sono azioni volte ad incoraggiare la partecipazione, aggiungendo valore alla stessa oppure trasmettendo un senso di urgenza, attraverso incentivi speciali, solitamente disponibili solo per un breve periodo di tempo, volti a generare una reazione a breve termine.

Nel caso degli eventi questo strumento prende solitamente la forma di riduzioni sul costo dei biglietti, soprattutto nel caso di gruppi e comitive, oppure di omaggi offerti ai convenuti.

### **1.2.9 Il passaparola**

È una forma di comunicazione informale basata sullo scambio interpersonale di opinioni, giudizi e informazioni e pertanto si può definire come *“il risultato della socializzazione degli individui”*<sup>101</sup>.

È uno strumento caratterizzato da elevati livelli di semplificazione e soggettività rispetto alla realtà comunicata, ma può avere pesanti ripercussioni sul comportamento dei potenziali partecipanti<sup>102</sup>.

Nel settore dei servizi gli utenti sono naturalmente portati a tenere maggiormente in considerazione le informazioni ottenute attraverso il passaparola, in quanto queste permettono di ridurre il livello di incertezza e di rischio legati alla natura intangibile dei servizi stessi, grazie alla possibilità di fare affidamento sulle esperienze precedentemente avute da altri individui, che

---

<sup>101</sup> Pierre Eiglier e Eric Langeard, op. cit.

<sup>102</sup> Secondo uno studio condotto dal US Office of Consumer Affairs (Glynn Mangold et alii, "Word-Of-Mouth Communication in the Service Marketplace", in *Journal of Services Marketing*, vol. 13, n. 1, 1999, pp. 73-89), un consumatore insoddisfatto riferirà in media a nove persone in merito all'esperienza avuta, mentre un consumatore soddisfatto condividerà il proprio giudizio positivo con in media cinque altri individui.

presumibilmente appartengono al proprio gruppo di pari e di cui ci si fida. Questa tendenza è stata confermata da una ricerca condotta da Murray<sup>103</sup>, che ha messo in evidenza come nel settore dei servizi rispetto a quello dei prodotti gli acquirenti davano maggior peso alle informazioni ottenute da fonti di informazione personali per la scelta delle prestazioni da acquistare.

Il cosiddetto WOM, acronimo di *Word-Of-Mouth*, è difficilmente controllabile da parte degli organizzatori, ma nel caso di eventi periodicamente ripetuti o che si protraggono per più giorni, risulta frequentemente essere un importante elemento di successo, posta naturalmente la positività della voce trasmessa, in grado di aumentare la notorietà dell'iniziativa e il desiderio di parteciparvi. L'event manager può facilitare questo meccanismo fornendo per esempio merchandising gratuito oppure garantendo incentivi per chi porta con sé più persone.

È curioso notare come l'utilizzo di particolari tipologie di eventi come strumenti di comunicazione all'interno delle strategie di marketing di enti pubblici e privati abbia come obiettivo primario proprio la volontà di innescare il passaparola, favorendo lo scambio di opinioni. Durante questi eventi, infatti, è possibile stimolare l'interazione tra clienti soddisfatti e clienti potenziali, in maniera più o meno formale, cioè sfruttando le relazioni interpersonali che nascono spontaneamente oppure creando momenti appositi di confronto e scambio di opinioni. È il caso per esempio degli *open day* organizzati dalle università all'interno del proprio progetto di orientamento e delle proprie strategie comunicative, in cui si stimola l'interazione tra gli studenti effettivi delle singole facoltà e i futuri tali, predisponendo stand e organizzando seminari informativi.

### **1.3 La comunicazione dopo l'evento**

Nella fase cosiddetta di follow-up il lavoro dell'ufficio stampa risulterà determinante affinché l'evento abbia le ripercussioni sperate e il suo ricordo continui nei mesi successivi. L'ufficio stampa dovrà perciò provvedere a diramare appositi comunicati, i testi delle relazioni e eventuale altro materiale utile per la redazione degli articoli. È altrettanto essenziale procedere alla rassegna stampa, esaminando e archiviando gli articoli apparsi sulla stampa e i servizi radiotelevisivi. Si tratta di un valido test per verificare l'impatto comunicazionale dell'evento e la visibilità ottenuta.

Quindi è necessario procedere alla stesura delle lettere di ringraziamento alle autorità, agli ospiti più autorevoli e a tutti coloro che hanno contribuito al

---

<sup>103</sup> Keith Murray, "A Test of Services Marketing Theory: Consumer Information Acquisition Activities," in *Journal of Marketing*, vol. 55, January 1991, pp. 10-25



successo dell'iniziativa sia finanziariamente, sia con agevolazioni, sia con il proprio lavoro. Solitamente vengono inviati anche un report sull'esito dell'iniziativa, i documenti conclusivi ed eventuali relazioni degli interventi.

## **2. L'evento come medium: l'immediatezza attraverso l'ipermediazione**

Per spiegare in che senso è possibile considerare l'evento uno strumento di comunicazione a tutti gli effetti, al pari di altri media, tradizionalmente riconosciuti come tali, come i giornali, la televisione o internet, potremmo adottare diversi punti di vista.

In primo luogo, il concetto di servizio sotteso agli eventi sarebbe già sufficiente per spiegare la loro valenza comunicativa e relazionale. Infatti, come sottolineato nel capitolo precedente, non è possibile separare l'erogazione di un servizio dalla costruzione di relazioni: la fruizione di un servizio, nella maggioranza dei casi, infatti, passa, a differenza dei prodotti, attraverso molteplici scambi comunicativi tra l'utente e il soggetto erogatore. Ogni servizio, cioè, presuppone una relazione e la relazione passa solo attraverso la comunicazione.

In secondo luogo, se adottiamo una prospettiva di *comunicazione totale*<sup>104</sup>, tutti i comportamenti e le attività realizzate da un ente o da una impresa, comunicano un certo messaggio nei confronti dei propri interlocutori, dalle modalità di gestione delle code, alla musica scelta per ingannare le attese telefoniche, dall'arredamento degli uffici, alla divisa dei dipendenti. In altre parole, qualsiasi ente

“comunica la propria identità non soltanto attraverso ciò che veicola direttamente mediante i canali che in qualche maniera gestisce, ma anche attraverso il proprio essere e il proprio fare: dalla distribuzione più o meno decentrata degli uffici sul territorio all'organizzazione del lavoro, dai servizi che gestisce ai prodotti che propone”<sup>105</sup>

In quest'ottica, gli eventi promossi da qualsiasi ente andranno inevitabilmente ad incidere sull'immagine percepita da parte dei clienti. Inoltre, sempre adottando questo punto di vista, qualsiasi decisione inerente agli elementi che costituiscono il sistema evento, non solo andranno inevitabilmente ad influenzare la percezione dello stesso, ma comunicheranno precisi elementi di identità del soggetto promotore agli occhi del pubblico.

In terzo luogo, adottando il modello tradizionale della comunicazione ipotizzato da Lasswell nel 1948, possiamo notare come nel sistema evento

---

<sup>104</sup> Roberto Grandi, *La comunicazione pubblica. Teorie, casi, profili normativi*, Carocci, Roma, 2003

<sup>105</sup> Ibidem, p. 303

rientrano tutti gli elementi caratterizzanti questo modello. Esiste una *fonte* che codifica un messaggio, cioè il soggetto promotore e tutto lo staff di lavoro; esiste un *messaggio*, che coincide con gli obiettivi per cui tutto il sistema evento viene creato; esiste un *canale*, anzi, una molteplicità di canali, che coincidono per lo meno con tutte le scelte compiute in merito agli elementi caratterizzanti il marketing mix dell'evento, perchè sono questi i fattori su cui si fa leva per concretizzare la vision iniziale e con cui il pubblico entra inevitabilmente in contatto; esiste un *rumore*, cioè la concorrenza esercitata dal resto dell'offerta per il tempo libero; esistono dei *destinatari*, cioè l'audience diretta e indiretta dell'evento; esiste un *feedback*, di cui il pubblico si fa portatore attraverso l'inevitabile interazione con il sistema evento, che contribuisce, come già sottolineato, a creare l'evento stesso.

Queste tre ipotesi sono verosimilmente in grado di spiegare perchè un evento possa essere considerato una forma di comunicazione, ma sono in grado solo in parte di spiegarne il fascino e di conseguenza la forza e l'efficacia.

Abbiamo appena constatato come l'evento si sviluppa e si realizza solo attraverso la comunicazione, l'impiego massiccio e integrato di una molteplicità di strumenti e di forme di comunicazione. L'evento, proprio in virtù del suo essere un potente contenitore mediatico, che assorbe, integra e sfrutta le potenzialità di ogni forma di comunicazione, può essere considerato un medium a tutti gli effetti, basato sulla multimedialità e l'interattività. Per dimostrare questa tesi faremo riferimento all'ipotesi sviluppata da Bolter, nel suo tentativo di spiegare le modalità di sviluppo dei sistemi medialità.

Lo studioso americano ha sostenuto, riprendendo la tesi di McLuhan, per cui il contenuto di un medium è sempre un altro medium, che ogni mezzo di comunicazione si sviluppa assorbendo in se stesso gli altri media che lo hanno preceduto, e questi, per far fronte alle sfide delle nuove forme emergenti, sono costretti a rimodellare continuamente se stessi. Questo processo di contaminazione, integrazione e rimodellamento reciproci viene definito *rimediazione*. Tale rappresentazione di un medium all'interno di un altro medium è, secondo Bolter, il motore di sviluppo dell'intero sistema mediale, dal Rinascimento in poi, tanto che arriva a definire un medium come "*ciò che rimedia*".

Se partiamo da questa ipotesi, l'evento può essere considerato uno strumento di comunicazione a tutti gli effetti. Abbiamo visto nei paragrafi precedenti come l'evento utilizzi praticamente tutte le forme di comunicazione esistenti in tutte le fasi del suo ciclo di vita. L'evento pertanto può essere considerato un *megamedium* in grado di ri-mediare, cioè di assorbire e integrare al proprio interno comunicazione scritta, orale e visiva, utilizzando le più svariate

tecnologie, dalla lettera alla locandina, dalla posta elettronica alla videoconferenza.

Nella teoria di Bolter, la rimediazione si sviluppa seguendo due logiche: la logica dell'*immediatezza* e la logica dell'*ipermediazione*.

La prima è basata su un tentativo di cancellazione dell'atto stesso di mediazione, per porre l'utente in diretto contatto con l'oggetto rappresentato, facendogli dimenticare il fatto che si sta confrontando con un medium. Ne sono un esempio la prospettiva rinascimentale, e in particolare la celebre "finestra" di Leon Battista Alberti, la tecnica del *trompe l'oeil*, le trasmissioni in diretta televisiva e la realtà virtuale immersiva. Tutte queste forme sono una manifestazione della logica dell'immediatezza, perché accomunate dal medesimo obiettivo di base, cioè rendere trasparente il dispositivo di interfacciamento.

La seconda, al contrario, moltiplica e rende chiaramente visibili i segni della mediazione, come accade negli ambienti digitali dei personal computer, caratterizzati dal cosiddetto *windows style*. In questi casi lo spazio unificato tipico delle tecnologie trasparenti, viene sostituito da uno spazio eterogeneo e frammentato in una serie di finestre sovrapposte, sotto il diretto controllo dell'utente, che interagendo con la macchina, difficilmente può dimenticarsi del dispositivo di interfacciamento che rende possibile il contatto con la realtà che sta osservando.

Queste due logiche sono solo in apparenza contraddittorie. In realtà, non solo possono convivere in armonia, ma sono dipendenti l'una dall'altra: nella nostra società, secondo Bolter, la trasparenza dipende dall'ipermediazione e anche la più ipermediata delle produzioni aspira a mostrare un certo grado di immediatezza.

La complementarità tra queste due logiche è rintracciabile anche all'interno degli eventi. A questi ultimi, infatti, si riconosce sempre un elevato grado di immediatezza e trasparenza grazie al fatto che sono avvenimenti dal vivo, che si svolgono in quel preciso istante sotto gli occhi di centinaia di persone, riunite nel medesimo luogo. L'evento permette un contatto diretto con ciò che viene rappresentato ed è basato su interazioni altrettanto dirette tra i partecipanti, tra questi ultimi, lo staff e gli ospiti, tra questi e l'ambiente. È quello che abbiamo definito il carattere *eminente sociale* dell'evento, derivante dalla sua capacità di riunire una molteplicità di persone nello stesso luogo e nello stesso periodo di tempo: il suo svolgimento non è altro che un'interazione continua tra i partecipanti, gli ospiti, lo staff e l'ambiente circostante.

In realtà l'immediatezza di questa esperienza è possibile solo attraverso un uso massiccio della tecnologia e dei mezzi di comunicazione. La convergenza di tutte le forme di comunicazione, che si realizza all'interno di questo

megamedium, è volta al supporto, all'amplificazione, all'accompagnamento, in una parola, alla massimizzazione del contatto non mediato, delle interazioni personali, dell'aggregazione, dello scambio di opinioni, non solo durante, ma anche prima e dopo la manifestazione stessa. È solo moltiplicando le forme di mediazione che è possibile ottenere l'autenticità associata agli eventi.

L'immediatezza riconosciuta agli eventi in realtà è pura apparenza perché è pura ipermediazione, ma ciò non toglie nulla all'autenticità dell'esperienza dei partecipanti. Secondo Bolter, infatti, il richiamo all'autenticità dell'esperienza è ciò che lega le due logiche della rimediazione. Da un punto di vista psicologico, l'immediatezza non è altro che la sensazione di autenticità provata dallo spettatore di fronte ad un medium che scompare; analogamente, il significato psicologico dell'ipermediazione è l'esperienza che lo spettatore fa del medium, attraverso il quale conosce il mondo, ed è essa stessa esperienza della realtà.

Utilizzando la terminologia di Bolter potremmo affermare che l'evento è un medium capace di rimediare tutte le forme di comunicazione, con l'obiettivo di ottenere il massimo livello di trasparenza e immediatezza, tipiche di qualsiasi performance dal vivo, attraverso l'ipermediazione.

Lo stesso Bolter, pur non affrontando esplicitamente questo tema, sostiene che

*“L'ipermediazione può anche fornire un'esperienza autentica, almeno per quanto riguarda la nostra cultura; altrimenti non potremmo mai spiegare la grandissima influenza di determinati prodotti culturali, come ad esempio la musica rock (...). Già negli anni Sessanta e Settanta artisti come Alice Cooper, David Bowie e i Kiss cominciarono a creare produzioni elaborate e consapevolmente artificiali. Ogni palco usato da rock band come gli U2 celebra i vari media e l'atto di mediazione.”*<sup>106</sup>

E poco dopo riconosce che:

*“I concerti rock sono eventi ipermediati che nessuno interpreta come trasparenti, nel senso che la presenza dei media non può né essere dimenticata né essere cancellata. I fan a un concerto rock, però, se si mettono in relazione diretta con i media stessi (il suono, le luci, le immagini trasmesse), raggiungono un'esperienza che considerano autentica (...) La musica rock si aspetta, se pure non lo richiede espressamente, che lo spettatore/ascoltatore venga intimamente coinvolto dall'ipermediazione, che si abbandoni completamente alla musica. Questo lasciarsi andare è quanto di più minaccioso si possa immaginare perché non c'è null'altro al di là del medium – nessun mondo all'interno del quale l'utente può entrare – a differenza di ciò che accade nel modo convenzionale con cui i media rappresentano il mondo, come ad esempio la pittura che utilizza la prospettiva lineare. Ciò che la musica rock sembra offrire (e in realtà ciò che l'opera wagneriana offriva al pubblico della Germania del diciannovesimo secolo, o la melodia del flauto nella Grecia platonica) è pura esperienza, pura*

---

<sup>106</sup> Jay David Bolter e Richard Grusin, *Rimediación: competizione e integrazione tra media vecchi e nuovi*, Guerini e associati, Milano, 2002, pp. 69-70 (sottolineatura mia)

autenticità, reale ne senso che la percezione dell'ascoltatore non può essere mistificata.”<sup>107</sup>

Questo è possibile solo all'interno di una cultura, quella postmoderna, in cui gli individui costruiscono se stessi e i propri frammenti di identità attraverso le attività ludiche ed edonistiche che scelgono di intraprendere. È una società dello spettacolo e dell'intrattenimento globale che

“vuole allo stesso tempo moltiplicare i propri media ed eliminare ogni traccia di mediazione: idealmente vorrebbe cancellare i propri media nel momento stesso in cui li moltiplica.”<sup>108</sup>

Partendo da questi presupposti, l'evento si afferma come un medium particolarmente “ricco”, in quanto racchiude in se stesso tutti i fattori da cui dipende la cosiddetta *media richness*<sup>109</sup>: l'evento permette di dare e ricevere informazioni, creando le premesse per un costante feedback tra gli attori coinvolti; ricorre contemporaneamente a più codici di trasmissione, come quello verbale, visivo, sonoro, gestuale; considerando la centralità del parlato, può spesso ricorrere a espressioni gergali, a linguaggi informali, svincolati da formalismi, convezioni e rigidità, che spesso sono di intralcio all'immediatezza della comunicazione.

L'evento può quindi essere considerato un sistema in cui si realizza una vera e propria esplosione della comunicazione, è comunicazione all'ennesima potenza: l'evento è strumento e momento di comunicazione, in cui tutti gli elementi che lo costituiscono, nella loro totalità e simultaneità sono una proiezione dell'immagine e degli obiettivi dei promotori, sfrutta ogni medium esistente ed è a sua volta accompagnato da una dose più o meno massiccia di attività di comunicazione volte a promuovere l'iniziativa stessa. Cerchiamo ora brevemente di approfondire il perché della scelta di questo medium all'interno delle strategie di marketing delle imprese private, per concentrarci poi nei capitoli conclusivi sul significato che l'evento assume all'interno della riformata pubblica amministrazione.

### **3. Gli eventi come strumenti di marketing**

Se, come abbiamo visto nei capitoli precedenti, il marketing può risultare utile nella progettazione di un evento di successo, altrettanto interessante si dimostra essere l'applicazione opposta, che vede l'evento come leva fondamentale del marketing contemporaneo. L'evento, infatti, è uno strumento di comunicazione, utilizzato sempre più spesso all'interno di un piano di

---

<sup>107</sup> Ibidem, p. 101 (sottolineatura mia)

<sup>108</sup> Ibidem, p. 29

<sup>109</sup> Mariacristina Bonti, op. cit.

comunicazione sia dalle aziende private che dagli enti pubblici e organizzazioni no profit. Nel primo caso la motivazione primaria è di natura commerciale, economica e di utilità privata, con un'attenzione particolare posta al rapporto tra costi e ricavi.

Per la seconda tipologia di promotori, la dimensione economica assume un'importanza secondaria rispetto a quella culturale e valoriale. In particolare, nel caso di aziende no profit, gli eventi sono solitamente finalizzati alla sensibilizzazione del pubblico in merito a problematiche sociali, anche se spesso possono avere come obiettivo la raccolta di fondi per finalità di natura filantropica, sociale o politica.

Nel caso degli enti pubblici, l'evento è concepito principalmente come servizio offerto al cittadino, ma può comunque svolgere funzioni economiche, favorendo lo sviluppo di attività produttive e dei flussi turistici. Vedremo meglio in seguito, come in realtà svolgono una funzione che trascende quella del semplice servizio, per acquisire una chiara dimensione comunicazionale in grado di rispondere alle esigenze e ai doveri della rinnovata amministrazione pubblica. Di solito questi eventi sono gratuiti o prevedono un biglietto di ingresso dal costo notevolmente contenuto, che può solo in parte coprire le spese e spesso assume solo un valore simbolico.

Anche se il profitto non rientra tra gli obiettivi primari, l'aspetto finanziario è tutt'altro che secondario, specialmente nel clima economico contemporaneo, che vede gli enti pubblici coinvolti in un processo di razionalizzazione delle risorse, secondo i principi del *New Public Management*<sup>110</sup>. Solo dopo un'attenta analisi delle spese necessarie, dell'impatto dell'evento e dei vantaggi che questo potrebbe portare all'ente stesso e alla comunità, si deciderà se realizzarlo oppure no. Il mondo privato gode invece di una libertà di azione maggiore, che porta spesso le imprese a dare vita ad eventi impensabili per un'amministrazione pubblica, se i vantaggi economici potenziali saranno giudicati maggiori rispetto ai costi.

### **3.1 L'evento nella comunicazione d'impresa: per un approccio di marketing esperienziale**

Nella ricerca costante di nuovi strumenti e di nuove risorse comunicative, in una società sovraffollata di messaggi provenienti da ogni dove e sempre più

---

<sup>110</sup> Il *New Public Management* ha avuto la propria origine dalla prospettiva neoliberista americana intesa a criticare l'inefficienza della pubblica amministrazione. Potremmo definirlo come un insieme di interventi volti a migliorare l'efficienza e l'efficacia delle amministrazioni pubbliche con nuove disposizioni normative ed incentivi.

bisognosa di farsi sentire, negli ultimi decenni le potenzialità comunicative dell'evento sono state riconosciute da più parti.

Le imprese si trovano ad operare in un contesto in cui il ritorno degli investimenti in comunicazione risulta dimezzato rispetto a 12 anni fa. Il che significa che, per avere gli stessi risultati in termine di notorietà si deve investire il doppio rispetto al 1991<sup>111</sup>. La caduta dell'efficacia comunicativa sembra riguardare soprattutto gli strumenti prediletti dalle grandi aziende, come la pubblicità e in particolare quella televisiva: il proliferare degli spot pubblicitari<sup>112</sup>, specialmente in seguito allo sviluppo dei canali satellitari, rischia di erodere la loro efficacia, a causa del calo dell'attenzione e dell'interesse dello spettatore.

È all'interno di questo scenario che va collocato il proliferare degli investimenti in relazioni pubbliche, di cui gli eventi rappresentano una delle nicchie di specializzazione, che stanno acquisendo anche in Italia quel ruolo di "driver" della comunicazione che hanno già da tempo nel mondo anglosassone, ben oltre la tradizionale attività di ufficio stampa, che storicamente contraddistingue questa disciplina. In particolare, crescono gli investimenti destinati all'organizzazione di eventi<sup>113</sup>, che si stanno affermando come la soluzione più innovativa a questo deficit di efficienza comunicativa degli strumenti che storicamente hanno caratterizzato l'ambito della comunicazione d'impresa.

Negli anni sessanta e settanta costituivano solo un accessorio per decorare un'attività di comunicazione già ben definita, spesso con un carattere ludico fine a se stesso, in sintonia con le tendenze edonistiche tipiche di quegli anni che esaltavano l'apparenza rispetto alla sostanza. Oggi, invece, sono spesso l'elemento centrale intorno a cui tutta la strategia comunicativa viene poi costruita, perchè, se ben organizzati, possono raggiungere molteplici obiettivi, con risultati strabilianti e con costi tutto sommato contenuti.

L'affermarsi dell'utilizzo crescente degli eventi all'interno delle strategie di comunicazione e marketing delle imprese trova la proprio origine in quello slittamento di attenzione verso la componente esperienziale del consumo, che abbiamo già ricostruito nel capitolo precedente. Sulla scia delle riflessioni di

---

<sup>111</sup> Claudio Plazzotta, "Comunicazione, ritorni dimezzati", in *Italia Oggi*, 30 ottobre 2003

<sup>112</sup> Secondo una ricerca del centro Iniziative Media, un adulto occidentale nel 2003 ha visto mediamente 80 spot al giorno (Giovanni Galli, "Indigestione da spot", in *Italia Oggi*, 30 Giugno 2004)

<sup>113</sup> Secondo un'indagine di Assorel, gli eventi aziendali che si svolgono giornalmente sono circa un migliaio, a fronte di un investimento economico pari a circa 5 miliardi di euro all'anno per l'attività di pianificazione e di controllo di tale strumento (Michela Di Carlo, "Pr, il business migliore si fa in salotto", in *Italia Oggi*, n. 233, 8 dicembre 2004)

Hirshman e Holbrook agli inizi degli anni '80, sono stati soprattutto gli studi di Schmitt<sup>114</sup> a proporre con forza un approccio diverso al marketing, il cosiddetto marketing esperienziale, in contrasto con i modelli più tradizionali, ormai considerati obsoleti e inadeguati per una corretta comprensione del mercato postmoderno.

Il marketing esperienziale è caratterizzato da strategie e strumenti autonomi rispetto a quelli utilizzati in passato, finalizzato alla produzione di esperienze in grado di coinvolgere intensamente il consumatore ed è basato su una concezione profondamente diversa del consumo.

Schmitt considera il consumo come un'esperienza olistica, guidata da fattori tanto razionali quanto emotivi, legata ad aspetti sensoriali, emozionali, cognitivi, comportamentali e relazionali. L'esperienza del consumo può essere cioè scomposta in più moduli chiamati *Strategic Experiential Module* (SEM), su cui poter far leva per creare un arricchimento semantico dell'esperienza del consumatore e avvicinarlo ai valori della marca:

- *Sense*: fornisce al consumatore piacere estetico attraverso una stimolazione plurisensoriale.
- *Feel*: consiste nel fornire un'esperienza di tipo affettivo, in grado di stimolare emozioni positive, instaurando un legame tra il prodotto e il consumatore.
- *Think*: si tratta di esperienze creative, cognitive o di *problem solving*, che coinvolgono cioè l'intelletto del cliente.
- *Act*: consiste nel fornire esperienze fisiche che suggeriscano stili di vita alternativi.
- *Relate*: consiste nell'offrire esperienze che portano il consumatore a relazionarsi con altri individui, con lo scopo ultimo di creare una brand community.

Pine e Gilmore si sono spinti ulteriormente più in là indagando l'esperienza nella sua dimensione strettamente economica. In questa nuova economia, definita *economia delle esperienze* e distinta da quella dei prodotti e dei servizi, la generazione del valore passa attraverso la creazione di spettacoli in grado di coinvolgere emotivamente il cliente, sottoforma di

“esperienze, ossia eventi che coinvolgono gli individui in maniera personale e degna di essere ricordata”<sup>115</sup>

---

<sup>114</sup> B. H. Schmitt, *Experiential Marketing. How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act, and Relate to your Company and Brands*, The Free Press, New York, 1999.

<sup>115</sup> Pine e Gilmore, *op. cit.*, p. 14



Ecco allora che le aziende danno vita a punti vendita ad alto contenuto spettacolare, come i Nike Town, vere e proprie incarnazioni del concetto di *shoptainment*<sup>116</sup>, in quanto mix tra un centro fitness e un music club, e del concetto di marketing sensoriale, abbinando ciascun reparto ad un determinato suono<sup>117</sup>.

Non sono solo le grandi aziende che operano nel mondo della moda, settore in cui notoriamente la costruzione di brand molto forti è la chiave del successo, a cercare di coinvolgere i clienti coniugando consumo e intrattenimento: le imprese di giocattoli creano i propri parchi tematici, come Legoland a Gunzburg, la Coca-Cola costruisce The World of Coca Cola ad Atlanta, una sorta di museo dedicato alla storia della bibita più famosa del mondo<sup>118</sup>, e Heineken riunisce ogni anno più di cento mila persone a Imola, per l'ormai tradizionale Heineken Jammin' Festival.

Secondo le ricerche condotte dalla Jack Morton Worldwide, un'agenzia specializzata in *experiential marketing* che opera in tutto il mondo, il 43% delle donne e il 40% dei rispondenti tra i 18 e i 23 anni dichiarano che gli strumenti del marketing esperienziale sono capaci di spingere più rapidamente all'acquisto. In base alla medesima indagine, ciò che rende un'esperienza di marketing efficace ed attraente è l'opportunità dell'immediatezza, il dialogo, l'intrattenimento e l'interazione. Più del 53% del campione dichiara che fare esperienza di un prodotto o di un brand attraverso un evento, è estremamente o molto influente nella percezione del prodotto o della marca.

Le aziende utilizzano in maniera crescente gli eventi<sup>119</sup> per raggiungere in particolare due obiettivi. Da un lato permettono di potenziare le relazioni con una domanda sempre più esigente, sofisticata ed infedele, continuamente distratta da

---

<sup>116</sup> Neologismo derivante dall'unione di shopping e entertainment, che riflette la commistione tra acquisto e divertimento

<sup>117</sup> Nel Nike Town di Chicago troviamo uccelli che cinguettano nel reparto outdoor, palline che rimbalzano nel reparto del tennis, rumori di scarpe che corrono e di rimbalzi del Pallone nel reparto del basket, un acquario di pesci tropicali alle spalle dello spazio dove si possono provare i sandali (Vanni Codeluppi, "Shoptainment: verso il marketing dell'esperienza", in *Micro & Macro Marketing*, n. 3, dicembre 2001, pp. 403-412)

<sup>118</sup> Ted Friedman, "The World of The World of Coca-Cola", in *Communication Research*, n. 19, ottobre 1992, pp. 642-662

<sup>119</sup> Secondo la ricerca condotta da Assorel sulle proprie agenzie associate, nel 2003 l'organizzazione di eventi assorbe il 9,8% degli investimenti totali in relazioni pubbliche, pari ad oltre 8 milioni di euro, preceduti solo dalle relazioni con i media, che si confermano l'asse portante di questo strumento (oltre 22 milioni di euro, pari al 26,28% degli investimenti), dalla comunicazione di prodotto (oltre 15 milioni di euro, pari al 17,89%) e dalla comunicazione istituzionale (con oltre 13 milioni di euro, pari al 16,13% del totale)

una miriade di messaggi provenienti da ogni dove. Dall'altro, di fronte a mercati sempre più segmentati, saturi e competitivi, permettono di differenziarsi rispetto alla concorrenza, inseguendo un posizionamento originale nella mente dei consumatori, perchè

“per differenziare i prodotti è necessario poter offrire in più al consumatore l'emozione di un'esperienza, che non annulla i benefit e le funzioni dei prodotti, ma li integra in una nuova sintesi che tiene conto della complessa articolazione della personalità di ogni consumatore”<sup>120</sup>

Più nello specifico un evento può aiutare a raggiungere obiettivi legati sia all'azienda sia al prodotto. Nel primo caso si parlerà di obiettivi di *comunicazione istituzionale* ed in particolare:

- Migliorare o consolidare l'immagine aziendale presso gli stakeholders.
- Creare goodwill tra gli opinion leader.
- Ottenere visibilità nel territorio in cui si opera e consenso sociale della comunità sui progetti dell'azienda.
- Sviluppare azioni di co-marketing e consolidare le relazioni con le altre imprese.

Gli eventi sono da tempo utilizzati anche con finalità di comunicazione interna per incentivare e motivare dipendenti e collaboratori e sono solitamente inseriti all'interno di una campagna di incentivazione, volta al miglioramento della produttività delle risorse umane, sfruttando il principio della gratificazione dell'individuo.

Nel secondo caso avremo a che fare con la cosiddetta *comunicazione di prodotto* e si tenterà di:

- Lanciare o riposizionare un prodotto.
- Incentivare le vendite, soprattutto nei momenti di flessione.
- Incrementare la notorietà dei prodotti, migliorandone o consolidandone l'immagine.

Nel loro complesso gli eventi promossi dalle aziende prendono di solito il nome di *corporate meeting*, e tra le varie tipologie in cui si declinano, possiamo ricordare le seguenti come quelle maggiormente caratterizzanti gli eventi d'impresa:

- *Company day*: si svolge in concomitanza con la ricorrenza di una data importante per l'azienda, come l'anniversario della sua fondazione, rivolto ai dipendenti, al trade, ai fornitori, ai clienti, e spesso prevede la partecipazione dei media.

---

<sup>120</sup> Vanni Codeluppi, “Shoptainment: verso il marketing dell'esperienza”, op. cit., p. 404

- *Convention*: è un incontro che vede la partecipazione di diverse realtà aziendali e ospiti esterni. Di solito viene organizzato, con finalità di comunicazione interna, per presentare novità aziendali alla luce dei risultati e dei successi passati, per incentivare e stimolare i collaboratori, per condividere gli obiettivi aziendali, attraverso una saggia miscela di formale e informale che si riesce a realizzare. Le convention sono uno strumento fondamentale della comunicazione interna, in cui la base e il vertice dell'impresa si avvicinano. Di solito vengono privilegiati i momenti spettacolari e di animazione, per coinvolgere le risorse umane sotto l'aspetto emotivo e delle relazioni umane.

- *Road show*: si tratta di una sorta di format preconfezionato che viene replicato in località diverse. È uno strumento di comunicazione esterna che prevede la partecipazione di tutti gli stakeholders di un'azienda, dal management ai media.

- *Viaggio incentive*: è un complesso strumento di comunicazione interna basato sulla commistione tra turismo e riunioni di lavoro, allo scopo di motivare i dipendenti e di incrementare la loro unione grazie alla possibilità di condividere un'esperienza che dovrebbe essere positiva, con marcati caratteri ludici e ricreativi. Il viaggio diventa un'occasione per discutere in modo informale delle problematiche aziendali, favorendo allo stesso tempo un affiatamento particolare tra i partecipanti, con ripercussioni positive al ritorno. È spesso il punto culminante di una campagna di incentivazione.

Il viaggio incentive

“ha un'insostituibile funzione di aggregazione e di affiatamento perchè unisce ed accomuna fuori dal consueto ambiente di lavoro, tutti i partecipanti: un'occasione unica per approfondire i livelli di conoscenza reciproca e per stabilire nuovi canali di comunicazione”<sup>121</sup>

---

<sup>121</sup> M. L. Ciccone e M. Suzzi, *Il perfetto incentive*, Lupetti, Milano, 2001



## **CAPITOLO 4**

# **GLI EVENTI CULTURALI COME STRUMENTI DI COMUNICAZIONE NELLA RIFORMATA AMMINISTRAZIONE PUBBLICA**

### **1. La riforma della pubblica amministrazione: la comunicazione come leva strategica del cambiamento**

Prima di dedicarci all'analisi del ruolo e delle funzioni che gli eventi svolgono all'interno della pubblica amministrazione, è bene ricostruire brevemente il contesto più generale, in cui l'utilizzo di questi strumenti di comunicazione prende forma.

A partire dagli anni '90 la Pubblica Amministrazione è stata oggetto di un lungo e tortuoso processo di riforma, volto, da un lato a migliorare l'efficacia e l'efficienza dell'agire pubblico, e dall'altro a far uscire le istituzioni da quella sorte di torre d'avorio in cui si erano cullate per decenni, mantenendo una problematica distanza dai cittadini, in seno ai quali è andata aumentando una profonda diffidenza nei confronti della pubblica amministrazione. Si è cercato in altre parole di migliorare la qualità dei servizi erogati, introducendo, prima di tutto da un punto di vista giuridico, innovazioni volte a semplificare l'agire burocratico e a creare reali condizioni di accesso per i cittadini, riducendo quella secolare distanza e sfiducia verso le istituzioni.

L'evoluzione normativa è stata avviata con la legge 142 del 1990, che riconosce al cittadino il diritto di accesso alle informazioni e ai procedimenti amministrativi. Con la legge numero 241 del medesimo anno, si afferma il principio di trasparenza e di pubblicità degli atti.

Con il decreto legislativo numero 29 del 1993 vengono introdotte le strutture simbolo del cambiamento in atto, vale a dire gli Uffici Relazioni con il Pubblico, nati, come recita il decreto stesso, per garantire la piena attuazione della legge numero 241 del '90, cioè per erogare informazioni relative agli atti e allo stato dei procedimenti. La legge numero 150 del 2000 affiderà poi agli URP il ruolo cruciale di gestione dei flussi comunicativi rivolti ai cittadini, nonché quello di canale indispensabile per raccogliere la voce degli stessi. Tra questi due estremi, che hanno segnato il cambiamento, intervengono una circolare ministeriale (27 aprile 1993, numero 17) e una direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri (11 ottobre 1994), che individuano la ragion d'essere degli

URP nel migliorare ed estendere l'accesso ai servizi da un lato, e nel costituire strumenti di ascolto dei bisogni degli utenti, dall'altro.

A questi provvedimenti si devono aggiungere le cosiddette Leggi Bassanini<sup>122</sup> sul federalismo amministrativo e sulla semplificazione delle procedure burocratiche.

Il processo di riforma dell'agire pubblico, quindi, va di pari passo con il riconoscimento giuridico e sostanziale della centralità dei processi comunicativi all'interno delle istituzioni: se da un lato le riforme hanno creato le condizioni per l'affermarsi di una cultura della comunicazione, dall'altro, l'attivazione dei processi di comunicazione hanno rappresentato un supporto fondamentale per realizzare concretamente i principi stessi della riforma<sup>123</sup>.

Alla base della ristrutturazione della pubblica amministrazione vi è quindi l'utilizzo diffuso della comunicazione, non più intesa come propaganda, ma come risorsa e servizio da offrire al cittadino, riconosciuto come interlocutore primario e paritario dell'amministrazione centrale. Come constatato da Rolando<sup>124</sup>, ci si è lasciati alle spalle un modello propagandistico che ha dominato fino agli anni '70, volto essenzialmente a promuovere l'immagine delle istituzioni pubbliche, si è passati per un modello informativo-unidirezionale, proprio degli anni '80, durante i quali iniziano ad affermarsi la necessità e il dovere di informare i cittadini, arrivando all'attuale modello bidirezionale, che riconosce il cittadino come soggetto attivo.

In questo processo di svecchiamento della pubblica amministrazione, che coinvolge in primo luogo lo stesso modello organizzativo sotteso all'agire pubblico, la comunicazione, infatti, si inserisce come leva strategica del cambiamento, come risorsa diffusa per costruire, alimentare e gestire una nuova relazione tra i cittadini e le istituzioni, in quanto interviene significativamente nel realizzare i principi stessi in nome dei quali la riforma della pubblica amministrazione è stata condotta e cioè la trasparenza, l'ascolto, la partecipazione e la semplificazione, diventando, in ultima analisi, essa stessa, servizio pubblico.

---

<sup>122</sup> La prima è la legge 15 marzo 1997, n. 59 *“Delega al Governo per il conferimento di funzioni e compiti alle regioni ed Enti Locali, per la riforma della Pubblica Amministrazione e per la semplificazione amministrativa”*; la seconda, la legge 15 maggio 1997, n. 127 *“Misure urgenti per lo snellimento dell'attività amministrativa e dei procedimenti di decisione e di controllo”*; la terza la legge 16 giugno 1998 n. 191 *“Modifiche ed integrazioni alle leggi 15 marzo 1997, n. 59, e 15 maggio 1997, n. 127, nonché norme in materia di formazione del personale dipendente e di lavoro a distanza nelle pubbliche amministrazioni”*; l'ultima è la legge 8 marzo 1999, n. 50 *“Delegificazione e testi unici di norme concernenti procedimenti amministrativi”*

<sup>123</sup> Mariacristina Bonti, op. cit.

<sup>124</sup> Stefano Rolando, *La comunicazione pubblica in Italia*, Bibliografica, Milano, 1995

La *trasparenza* può essere definita come il dovere delle istituzioni di rendersi visibili, comunicando le modalità del proprio operato e i risultati raggiunti: il segreto non è più la regola, ma solo l'eccezione. In particolare, il dovere della pubblica amministrazione di agire in maniera trasparente corrisponde alla piena attuazione del diritto del cittadino non solo ad essere informato, ma anche di informarsi.

Anche in virtù dell'introduzione dei principi cardine del marketing dei servizi nella pubblica amministrazione, l'*ascolto* si afferma come un'azione indispensabile per comprendere le reali necessità degli utenti. È solo affermando l'importanza delle istituzioni di porsi in ascolto del cittadino che è possibile realizzare quel processo comunicativo a due vie, circolare e basato su un feedback continuo, che è l'essenza stessa della comunicazione. È in particolare attraverso l'istituzione degli Uffici Relazioni con il Pubblico che la pubblica amministrazione ha cercato, non solo di rispondere ai bisogni comunicativi e informativi della cittadinanza, ma anche di aprire un canale in entrata per raccogliere idee e pareri sui servizi erogati. È solo in questo modo che è possibile avvicinare i servizi alle aspettative dei cittadini, partendo ovviamente dal presupposto che esiste alle spalle una pubblica amministrazione realmente disposta a mettersi in gioco e ad accettare critiche e giudizi e quindi il cambiamento.

La *semplificazione* del linguaggio amministrativo e delle procedure, a sua volta, risulta essenziale se si vuole creare una pubblica amministrazione realmente trasparente agli occhi di un utente che ha ben poca familiarità sia con quella strana commistione tra linguaggio giuridico e tecnicismi che costituisce il cosiddetto "burocratese", sia con le tortuose e labirintiche procedure burocratiche.

Se la ridefinizione del rapporto tra istituzioni e cittadini è la ragion d'essere del processo di riforma, la *partecipazione* dei cittadini alla cosa pubblica, in primo luogo attraverso l'agevolazione dell'accesso ai servizi e la conseguente tutela del diritto alla corretta erogazione dei servizi stessi, costituisce un obiettivo decisivo. Partecipazione significa anche riconoscere ai cittadini un ruolo attivo e propositivo, in un'ottica di collaborazione tra soggetti diversi, in vista della progettazione di prodotti e servizi. In quest'ottica il cittadino non è più un problema, un nemico da tenere lontano, un suddito, ma uno *stakeholder*, interessato e attivo, una vera e propria risorsa da cui attingere per migliorare il funzionamento dell'agire pubblico. Gregorio Arena parla in proposito di *amministrazione condivisa*, intendendo con questa espressione

“una formula organizzativa fondata sulla collaborazione fra amministrazione e cittadini, anziché sulla più o meno netta separazione tra amministrazione e amministrati che caratterizza i modelli organizzativi tradizionali”<sup>125</sup>

Il dialogo e la comunicazione sono evidentemente gli strumenti indispensabili per dare vita a questo nuovo tipo di amministrazione, lontana anni luce dalla realtà del passato, perché non più costruita su un modello organizzativo gerarchico e burocratico, ma, al contrario su un modello partecipativo e relazionale, volto a creare un rapporto bidirezionale e interattivo con i cittadini, alimentato dalla fiducia reciproca.

Riconoscere la centralità di flussi comunicativi nell’agire pubblico, significa porre il cittadino al centro del proprio lavoro, perché si comunica solo “*con chi si ritiene che abbia qualcosa di interessante da dire, altrimenti ci si limita a informarlo*”<sup>126</sup>. I cittadini escono perciò dal ruolo passivo di amministrati a cui erogare prestazioni, per divenire co-amministratori, portatori di capacità, esperienze e competenze, attraverso una reale partecipazione ai processi decisionali e amministrativi.

In sostanza, non si tratta più di *comunicare a qualcuno*, ma di *comunicare con qualcuno*, un qualcuno considerato degno di essere ascoltato perché portatore di istanze in base alla quali costruire e adeguare l’agire stesso della pubblica amministrazioni. È per questo che

“la comunicazione, intesa come apertura e disponibilità al dialogo, allo scambio, alla reciprocità, al riconoscimento, alla negoziazione, è infatti risorsa strategica per la costruzione di legami sociali, dei significati condivisi, dell’ordine sociale e della convivenza tra diversi, nella consapevolezza che condividiamo un mondo. La comunicazione diventa indispensabile nel cambiamento, nella società aperta.”<sup>127</sup>

Sarà poi compito della legge 150 del 2000<sup>128</sup> riconoscere ufficialmente e disciplinare le attività di informazione e comunicazione delle pubbliche amministrazioni, rendendole obbligo istituzionale. Nell’articolo 1 vengono specificati gli obiettivi delle attività di informazione e comunicazione:

- Illustrare e favorire la conoscenza delle disposizioni normative, al fine di facilitarne l’applicazione.
- Illustrare le attività delle istituzioni e il loro funzionamento.

---

<sup>125</sup> Gregorio Arena, “Comunicazione e amministrazione condivisa”, in Stefano Rolando (a cura di), *Teoria e tecniche della comunicazione pubblica. Dallo stato sovraordinato alla sussidiarietà*, Etas, Milano, 2003, p. 47

<sup>126</sup> Ibidem

<sup>127</sup> Laura Solito, *Cittadini e istituzioni: come comunicare*, Carocci, Roma, 2004, p. 12

<sup>128</sup> “*Disciplina delle attività di informazione e di comunicazione delle pubbliche amministrazioni*”, approvata il 10 maggio 2000



- Favorire l'accesso ai servizi pubblici, promuovendone la conoscenza.
- Promuovere conoscenze allargate e approfondite su temi di rilevante interesse pubblico e sociale.
- Favorire processi interni di semplificazione delle procedure e di modernizzazione degli apparati nonché la conoscenza dell'avvio e del percorso dei procedimenti amministrativi.
- Promuovere l'immagine delle amministrazioni, nonché quella dell'Italia, in Europa e nel mondo, conferendo conoscenza e visibilità a eventi d'importanza locale, regionale, nazionale e internazionale.

La legge riconosce la possibilità di realizzare le attività di informazione e comunicazione attraverso la pubblicità, le distribuzioni o vendite promozionali, le affissioni, l'organizzazione di manifestazioni e la partecipazione a rassegne specialistiche, fiere e congressi (articolo 2, comma1). Si riconosce altresì la possibilità di utilizzare ogni mezzo di trasmissione idoneo ad assicurare la necessaria diffusione dei messaggi (articolo 2, comma2).

Distinguendo tra le attività di informazione, finalizzate alla gestione dei rapporti di carattere politico-istituzionale con gli organi di informazione, e le attività di comunicazione, volte a stabilire una relazione bidirezionale con i cittadini, la legge individua tre strutture chiave: l'ufficio stampa e la figura del portavoce nel primo caso, l'ufficio relazioni con il pubblico nel secondo (Articolo 6, comma 1), concepito questo ultimo non come semplice front-office, ma come un ufficio di comunicazione a 360 gradi.

Difficilmente comunque un cambiamento così profondo nel modo stesso di operare della pubblica amministrazione può essere realmente concretizzato solo introducendo nuove norme, nuove strutture e nuove professionalità. È infatti necessario

“il concorso dell'intera organizzazione per creare reti di informazione efficienti, collaborazione nella definizione di tempi certi per i procedimenti e per tutti gli interventi, completezza e coerenza nelle risposte date all'esterno, strumenti di controllo che permettano di evidenziare i risultati delle attività di informazione e comunicazione”<sup>129</sup>

È per questo che la 150 se da un lato conclude un decennio di riforme sicuramente importanti per l'innovazione della pubblica amministrazione, dall'altro non è altro che un punto di inizio di un processo molto più importante, di traduzione effettiva nella realtà delle linee tracciate dal legislatore, riconoscendo la centralità della comunicazione, in tutte le sue forme, come

---

<sup>129</sup> Paola Musumeci, “Prospettive per la comunicazione nella Pubblica Amministrazione”, in Paola Musumeci (a cura di), *La comunicazione pubblica efficace*, Guerini, Milano, 2003

strumento diffuso e accettato da tutti i soggetti coinvolti come essenziale per il cambiamento in atto e non più come componente aggiuntiva e residuale dell'azione amministrativa.

È sullo sfondo di queste riforme che emerge la specificità della comunicazione pubblica, intesa da Rolando come un insieme di

“funzioni e attività di informazione, comunicazione interna/esterna e di realizzazione regolate da normative o sollecitate da fattori negoziali nel quadro di un utilizzo ampio di tecniche e di modalità in cui prevalgono la cultura del servizio e gli obiettivi di trasparenza, accesso, accompagnamento sociale. E in cui il criterio educativo - o per lo meno di tendenze di inclusione e integrazione sociale – si accompagna alla logica di efficienza e di efficacia, secondo processi programmabili, valutabili e presidabili secondo specifiche professionalità”<sup>130</sup>

Lo scenario delineato dal legislatore, seppur con i limiti da più parti sottolineati, è quello di una pubblica amministrazione, che se vuole veramente modificare il proprio agire ed uscire dall'autoreferenzialità che per decenni ha caratterizzato il suo operato, trasformandola in una sorta di baluardo con cui i cittadini avevano timore a relazionarsi, deve aprirsi al proprio esterno, predisponendo serie attività di comunicazione capaci di avvicinare le persone alle istituzioni. Vedremo nei prossimi paragrafi come gli eventi si inseriscono in maniera efficace ed innovativa all'interno di questo scenario. In particolare ci concentreremo sugli eventi come strumenti fondamentali per comunicare il patrimonio culturale, che la pubblica amministrazione non è più chiamata solo a proteggere e conservare, ma anche a promuovere e valorizzare, uscendo dalla decennale autoreferenzialità che ha caratterizzato l'operato istituzionale anche in questo settore.

In seguito vedremo il ruolo svolto dagli eventi come strumenti di comunicazione e leve del marketing territoriale interno ed esterno, sottolineando allo stesso tempo la circolarità esistente tra questi due ambiti. Da un lato, gli eventi culturali, infatti, nella loro natura di servizi offerti ai cittadini, giocano un ruolo chiave nel miglioramento della qualità della vita e, in quanto strumenti di comunicazione, sono in grado di creare e rafforzare quel senso di appartenenza alla comunità. Dall'altro gli eventi culturali verranno analizzati come strumenti principi del marketing territoriale esterno, in grado di attrarre investimenti e flussi turistici e di consolidare o modificare l'immagine percepita di un'area

Cerchiamo però prima di capire come e perché gli eventi, che nel capitolo precedente abbiamo identificato come strumenti dell'attività di relazioni

---

<sup>130</sup> Stefano Rolando, “Introduzione. Chiavi di lettura”, in Stefano Rolando (a cura di), *Teoria e tecniche della comunicazione pubblica*, op. cit., p. xxx

pubbliche in campo aziendale, possano entrare a pieno titolo anche in ambito pubblico, seppur con tutte le specificità del caso.

## **2. Gli eventi nella riformata amministrazione pubblica**

### **2.1 Per una legittimazione delle relazioni pubbliche in campo istituzionale**

Dallo scenario tracciato nel precedente paragrafo si intuisce che la specificità della comunicazione pubblica rispetto alla comunicazione d'impresa risiede nei suoi obiettivi. Qui non si tratta di persuadere i destinatari della bontà di un prodotto, differenziandolo dalla concorrenza. La posta in gioco è altra e ben più importante, e coincide con quel patto di fiducia e di collaborazione tra istituzioni e cittadini, essenziale per rispondere ai diritti degli stessi e ai relativi doveri dell'apparato pubblico. Qui non si tratta di reagire in maniera strategica a sottili equilibri di mercato, ma di rispondere ad una funzione di servizio e di pubblica utilità, di spiegare normative, di promuovere l'accesso alle strutture, di sostenere i processi identitari, di accompagnare i cambiamenti sociali, per consentire il corretto andamento dell'apparato democratico. La differenza si gioca sul piano dei contenuti e sul quel senso di lealtà che fonda il patto comunicativo, inesistente in campo privato, dove entrambi gli interlocutori sono consapevoli che l'essenza della pubblicità è pura finzione, perché pura seduzione.

Se da un lato ciò che contraddistingue la comunicazione pubblica sono i contenuti e gli obiettivi ultimi dell'agire comunicativo, dall'altro, però, questa innegabile specificità non impedisce a queste due discipline di condividere i medesimi strumenti. La comunicazione pubblica, infatti, può imparare molto dalla comunicazione aziendale, se chi la gestisce è consapevole di ciò che la distingue, perché è in ambito privato che si è sedimentato un sapere e una competenza in campo comunicativo sconosciuti all'interno di una pubblica amministrazione che per decenni ha fatto del segreto, dell'autoreferenzialità e della chiusura le sue caratteristiche distintive. Ed è proprio a causa di questa decennale chiusura delle amministrazioni che il cittadino è abituato a confrontarsi soprattutto con i messaggi provenienti dai canali della comunicazione integrata d'impresa, che diviene in tal senso l'inevitabile e il più autorevole precedente da cui la comunicazione pubblica difficilmente può prescindere.

Se l'obiettivo della riformata amministrazione pubblica è quello aprirsi all'esterno e di creare proficue relazioni paritarie con i cittadini, siano essi singoli o associati, con le imprese, con altre istituzioni, è inevitabile che la

comunicazione pubblica, riconosciuta come leva strategica di questo cambiamento, debba imparare molto in particolare da quella disciplina della comunicazione d'impresa, che ha fatto della gestione delle relazioni con l'ambiente aziendale di riferimento, la sua specificità e la sua ragione d'essere, cioè le relazioni pubbliche.

Quanto sostenuto è particolarmente vero se consideriamo il fatto che oggi le relazioni pubbliche in campo aziendale hanno abbandonato la loro tradizionale funzione di creazione e disseminazione di messaggi per abbracciare il ruolo ben più ampio e complesso di funzione manageriale, volta alla gestione delle relazioni, con particolare attenzione posta, da un lato, ai benefici reciproci che sia l'organizzazione sia il pubblico possono ottenere, dall'altro ai benefici sociali a cui i processi di scambio e interazione possono portare, in linea con il peso che le tematiche sociali hanno assunto nelle strategie comunicative delle aziende. Si sta andando, cioè, verso il riconoscimento della specificità delle relazioni pubbliche in quanto tecniche e processi capaci di ridurre le differenze nel sistema sociale, mediante la negoziazione e il discorso<sup>131</sup>. Una concezione simile del resto è sottesa anche al cosiddetto “*win-win model*”, proposto da Grunig, che vede le relazioni pubbliche impegnate in un processo di conciliazione dei diversi interessi e punti di vista, in modo che tutti gli attori coinvolti ne escano soddisfatti o, per l'appunto, vincitori.

Non deve stupire pertanto se l'utilizzo delle tecniche proprie relazioni pubbliche nella pubblica amministrazione sia in costante aumento<sup>132</sup>, anche se uno dei più grossi limiti della legge 150 sta proprio nel mancato riconoscimento della specificità di questa disciplina. Se da un lato infatti la legge riconosce gli eventi come legittimi strumenti di comunicazione nella pubblica amministrazione, dall'altro confonde ancora la figura dell'addetto stampa con quella del giornalista, facendo coincidere due ruoli profondamente diversi sia per gli obiettivi che per gli interlocutori del loro lavoro.

Rimane il fatto che comunque oggi le relazioni pubbliche sono una realtà in campo istituzionale, che sfocia in azioni non più limitate alla tradizionale attività di relazioni con i media, ma che include anche l'organizzazione di eventi, seppur, lo vedremo, con finalità completamente diverse dall'ambito commerciale:

“Per avere maggiori capacità di gestione, per far fronte ad aspettative e bisogni del cittadino, le amministrazioni hanno, da tempo, compreso che

---

<sup>131</sup> John Ledingham, “Government-community relationship: extending the relational theory of public relations”, in *Public Relations Review*, n. 27, 2001, pp. 285-295

<sup>132</sup> Secondo i dati delle agenzie associate Assorel, gli investimenti in relazioni pubbliche da parte delle pubbliche amministrazioni sono cresciuti dell'8% nel 2002 e del 10,65% nel 2003 (“Pubblica amministrazione e relazioni pubbliche”, in *Espansione*, n. 4, 2005, pp. 68-69)

accanto alle procedure e alle attività di carattere maggiormente burocratico, occorre definire relazioni profonde con la popolazione e anche con le altre amministrazioni con cui si hanno quotidianamente rapporti e scambi amministrativi. Sarebbe, infatti, impensabile un governo locale chiuso in se stesso che si applichi solo al funzionamento e alla gestione dei cosiddetti affari correnti senza impegnarsi a creare maggiore coesione sociale, attraverso la comunicazione e le relazioni con i propri cittadini, predisponendo iniziative di collaborazione interistituzionale”<sup>133</sup>

E, analogamente, non deve stupire il fatto che si sia giunti a sostenere che la *negoziiazione* è la più recente frontiera della comunicazione pubblica, perché

“non si tratta più di trasmettere e condividere informazioni, si tratta di affermare e contemperare valori/interessi differenti, all’interno di un sistema misto in cui vari attori concorrono alla realizzazione del bene collettivo oltre che di quello individuale”<sup>134</sup>

Da questo punto di vista, gli eventi, lo vedremo meglio in seguito, a causa della loro natura di sistemi, intorno ai quali ruotano gli interessi di una molteplicità di stakeholder, e realizzabili solo in virtù dell’apporto di altrettanto attori, si dimostrano oggi come le occasioni in vista delle quali molti attori del welfare mix convivono in una logica di relazione, negoziazione, sinergie, sussidiarietà, complementarità e convergenza di interessi<sup>135</sup>. È anche in questo modo che la pubblica amministrazione può assolvere al suo dovere di rispondere all’interesse collettivo. È stato infatti riconosciuto che

“la convegnoistica, ovvero l’insieme di tutte le situazioni quali eventi, incontri e seminari, rappresenta un fondamentale strumento di comunicazione in ambito pubblico. La complessità dei temi trattati, la necessità di un confronto e del dibattito, la notiziabilità dell’evento in termini di ricadute possibili sulla stampa e tv fanno di questa tipologia di strumenti alcuni dei più frequentemente utilizzati. I vantaggi sono molteplici: la possibilità di approfondimento, la sensibilizzazione dell’opinione pubblica su un tema specifico, l’alto valore di servizio percepito; e ancora: la possibilità di coinvolgere gli influenzatori e di integrare valenze e modalità tipiche delle relazioni pubbliche piuttosto che della comunicazione di servizio in senso stretto”<sup>136</sup>

## 2.2 Tipologie di eventi

All’interno del settore pubblico è possibile rintracciare una molteplicità di eventi con altrettante finalità e contenuti. Non esiste ancora una classificazione

---

<sup>133</sup> Carlo Gelosi, *Comunicare il territorio: il nuovo ruolo delle amministrazioni nella comunicazione istituzionale*, Franco Angeli, Milano, 2004, p. 77

<sup>134</sup> Anna Maria Merlo, “Eventi”, in Stefano Rolando (a cura di), *Teoria e tecniche della comunicazione pubblica*, op. cit.

<sup>135</sup> Ibidem

<sup>136</sup> Daniele Comboni, “La comunicazione integrata. Strumenti e target”, in Stefano Rolando (a cura di), *Teoria e tecniche della comunicazione pubblica*, op. cit., p. 193

comunemente accettata che definisca in termini precisi le varie tipologie di eventi, anche perchè il settore è in continua evoluzione. Ai fini di questo lavoro, ritengo utile proporre una triplice distinzione: una classificazione in base alla finalità, una in base al tema conduttore dell'evento, e quindi in base al contenuto, e, infine, una classificazione in base alla forma che l'evento può assumere, al di là degli argomenti trattati.

In primo luogo è utile proporre una distinzione che ricalca la classica tripartizione della comunicazione pubblica, tenendo conto delle diverse *finalità* delle iniziative, e cioè:

- Eventi con finalità di *comunicazione politica*<sup>137</sup>: rientrano in questa tipologia i comizi e i congressi organizzati dai partiti politici, che hanno un ruolo chiave nella odierna politica rituale e spettacolare<sup>138</sup>.
- Eventi con finalità di *comunicazione sociale*<sup>139</sup>: rientrano in questa tipologia tutti quegli eventi che hanno l'obiettivo di promuovere un dato comportamento o stile di vita, come le giornate senz'auto, gli eventi finalizzati a diffondere informazioni sulla prevenzione del cancro e a raccogliere fondi per questa causa. Spesso gli eventi di questo tipo vengono organizzati all'interno di campagne di comunicazione più ampie. È il caso della campagna promossa nel 2004 dalla Regione Emilia Romagna per sensibilizzare la cittadinanza alle donazioni di sangue, all'interno della quale è stato organizzato un city tour, che, attraverso l'utilizzo di camper personalizzati durante alcune manifestazioni sportive, ha toccato le principali località della Regione, per cercare un contatto diretto con i cittadini.

---

<sup>137</sup> Per comunicazione politica si intende “*quella forma di comunicazione che ha ad oggetto temi sì di interesse generale, ma anche di carattere esplicitamente controverso e che emana, principalmente, da istituzioni private particolari quali i partiti politici, e da altre istituzioni sia private che pubbliche. Questa definizione (...) individua i cittadini quali soggetti di comunicazione politica nella loro veste non tanto di cittadini utenti (...) quanto di cittadini elettori*” (Roberto Grandi, *La comunicazione pubblica*, op. cit., p. 63)

<sup>138</sup> Gianmarco Navarini, *Le forme rituali della politica*, Laterza, Roma, 2001

<sup>139</sup> La comunicazione sociale si pone come obiettivo “*la soluzione di problemi di interesse generale e collettivo ottenuta attraverso modificazioni degli atteggiamenti e comportamenti di singoli individui o di precisi segmenti di popolazione*” (Roberto Grandi, *La comunicazione pubblica*, op. cit., p. 62)

- Eventi con finalità di *comunicazione dell'istituzione pubblica*<sup>140</sup>: rientrano in questa tipologia tutti gli eventi volti a promuovere l'immagine dell'ente e a coinvolgere il pubblico nelle sue attività, oltre che a celebrare e ricordare avvenimenti del passato della Nazione. Ne sono un esempio, tra i tanti possibili, la parata del 2 giugno e gli eventi che si svolgono ogni anno a Bologna per la commemorazione della strage del 2 agosto. In questi casi, l'evento assume la forma di un rito che contribuisce alla ricostruzione della memoria collettiva e al consolidamento dello spirito identitario nazionale, attraverso il ricordo di tappe fondamentali del passato comune di una nazione.

Si tratta evidentemente di una distinzione strettamente analitica, perchè comunque le finalità si possono anche accavallare e confondere al punto da non essere poi così chiaramente isolabili.

A questa classificazione se ne può affiancare un'altra, che potremmo definire *settoriale*, costruita in base al tema oggetto delle manifestazioni. In questo senso possiamo distinguere tra:

- *Eventi culturali e artistici*, come le mostre d'arte, i concerti, i festival musicali, teatrali, cinematografici, eventi enogastronomici e di folklore.
- *Eventi religiosi*, come il Giubileo, le Giornate Mondiali della Gioventù, i congressi promossi dalle varie confessioni religiose.
- *Eventi sportivi*, come le Olimpiadi, i campionati mondiali o europei, i meeting di atletica leggera, i tornei di tennis.

Infine, in base alle caratteristiche formali che gli eventi possono assumere, tra le tante possibili, ricordiamo:

- *Assemblee*: si tratta di una riunione volta alla discussione di problemi interni o di gestione generale. Si tratta di uno strumento di comunicazione interna e senza la partecipazione dei media.
- *Congresso*: è un incontro tra un elevato numero di partecipanti che possono appartenere ad una medesima area di interesse, una disciplina, un settore culturale, una categoria sociale o professionale, un partito politico o un'associazione per discutere un tema specifico, al fine di scambiarsi informazioni e apprendere nuove conoscenze. Rappresenta un tipico momento nella vita di

---

<sup>140</sup> Con questo termine si intende quella comunicazione "*proveniente dalle istituzioni pubbliche, finalizzata a renderne note le finalità, a sostenere l'identità e il punto di vista*" (Paolo Mancini, *Manuale di comunicazione pubblica*, Laterza, Roma, 1996, p. 114)

un'associazione, di un partito, di un sindacato, da cui deriva la sua periodicità e la continuità con i congressi svolti in precedenza. Durante il suo svolgimento possono inoltre avere luogo celebrazioni ufficiali per rievocare uomini, avvenimenti e date che hanno lasciato un'impronta particolare nella vita dell'organizzazione. In genere viene esaminata la gestione sociale, si delibera sui bilanci consuntivi e preventivi e si rinnovano cariche direttive e sociali. È spesso deliberante, cioè vincola alla linea politica che da essa scaturisce i congressisti e gli iscritti ad una determinata organizzazione. Ha un unico promotore che ne è anche l'organizzatore e il finanziatore. Possono essere presenti ordini del giorno e mozioni che devono essere sottoposti al voto dell'assemblea. Vi è sempre una mozione conclusiva, che riassume i temi principali emersi dalle relazioni introduttive e dal dibattito e traccia la futura attività e l'orientamento di una organizzazione.

- *Conferenza*: è un incontro finalizzato alla ricerca, alla presentazione o all'approfondimento di uno specifico argomento, di solito di particolare attualità, che viene affrontato sul piano di un'ampia interdisciplinarietà, allo scopo di raggiungere il massimo risultato in termini di penetrazione sociale. Esistono anche conferenze che assumono la forma di riunioni deliberative, come quelle internazionali o quelle che vedono coinvolti i vertici della politica mondiale, che di norma si concludono con accordi, mozioni e la codifica di norme sui problemi trattati.

- *Convegno*: prevede la partecipazione di un numero elevato di persone, ma comunque più contenuto rispetto al congresso, interessate ad un medesimo tema, con relatori di diversa estrazione che trattano l'argomento oggetto dell'incontro dal loro punto di vista. Non sono necessarie tradizione, continuità e periodicità per indire un convegno e qualunque gruppo organizzato, sia esso un ente pubblico o privato, un'azienda o un'associazione, che intendano trasferire un messaggio, aprire un dibattito, sensibilizzare una determinata sfera di opinione su un problema specifico, possono ricorrere a questo strumento. Non sono di tipo statuario, per cui non hanno tradizione, continuità e una precisa periodicità, per cui vengono considerati come eventi aggregativi occasionali. In genere presuppongono una ricerca a monte, una comunicazione di risultati e un contributo critico dei partecipanti.

- *Fiera*: consiste nel creare in un'area specifica, esterna alla sede tradizionale, una sorta di distacco dell'ente, in cui



riprodurre la propria organizzazione e la propria grafica per incontrare e comunicare con i target di riferimento più importanti e soprattutto con i potenziali utenti. Permette di creare una quantità notevole di contatti vis a vis, illustrando direttamente i prodotti o servizi offerti, organizzando incontri con i media, seminari o tavole rotonde.

- *Open day*: come dice il nome, si tratta di un momento di apertura dell'ente, permettendo a target esterni di vedere e capire come si svolge il lavoro all'interno.

- *Simposio*: è un incontro tra esperti di un determinato settore, che vede la partecipazione di relatori di alto livello scientifico e culturale, noti al grande pubblico, che discutono le loro relazioni con i colleghi di pari grado, allo scopo di elaborare indirizzi di ricerca comuni.

- *Tavola rotonda*: consiste nell'incontro tra esperti per la discussione di temi specialistici e professionali, dando vita ad un dibattito con l'obiettivo di sensibilizzare l'opinione pubblica sugli argomenti in oggetto e sollecitare un intervento politico o istituzionale. A differenza dei convegni o dei congressi il pubblico è solitamente meno numeroso e riveste spesso un ruolo di semplice ascoltatore. Le tavole rotonde possono essere organizzate anche all'interno di altre tipologie di eventi, come di frequente capita nel corso di congressi e convegni, per discutere temi specifici.

- *Meeting formativi*: sono incontri il cui scopo è la formazione e il training degli addetti all'interno di uno specifico settore di attività. Questo tipo di eventi può assumere diverse forme, come quella del workshop, in cui viene dato particolare spazio all'esercitazione pratica, per apprendere e approfondire una tecnica particolare.

Da questo quadro emerge la vastità di tipologie e finalità degli eventi organizzati all'interno del settore pubblico. È necessario quindi procedere ad una delimitazione del campo di indagine. Coerentemente con il *case study* oggetto di questo lavoro, cercheremo nei prossimi paragrafi di concentrarci sugli eventi culturali e artistici in quanto strumento di quella particolare tipologia di comunicazione pubblica che abbiamo definito comunicazione dell'istituzione pubblica, con specifico riferimento, in questo capitolo, a quegli eventi organizzati dalle amministrazioni comunali, nel successivo, dalle università.

## **2.3 Gli eventi come strumenti di comunicazione dell'istituzione pubblica: esperienze per creare fiducia, partecipazione e identità nazionale**

L'intuizione delle potenzialità comunicative degli eventi non spetta di certo ai manager o ai professionisti di relazioni pubbliche, ma ai potenti, ai sovrani e agli strateghi di secoli orsono. Questi ultimi sono stati fin dall'antichità i soggetti promotori di molteplici iniziative con fini politici e propagandistici, consapevoli della forza di questo strumento, in una società che ancora non aveva conosciuto i mass media. In questo senso possono essere considerati le più antiche forme di comunicazione conosciute dall'uomo.

Già nella Roma antica, eventi quali i *ludi circenses*, venivano organizzati su preciso volere dell'imperatore, non solo con obiettivi di carattere ludico, ma anche per rendere visibile quel particolare intreccio tra spettacolo e potere e consolidare il proprio dominio sulle masse. Erano grandi spettacoli cruenti e sanguinosi, che, attirando l'attenzione di tutto il popolo, permettevano al regnante di stabilire un prezioso contatto con la folla, evitando di chiudersi in un pericoloso isolamento:

“In un'epoca in cui la vita politica faticava ad esprimersi attraverso la libera discussione nei Comizi e il Senato svolgeva una funzione più di facciata che di fatto, l'opinione pubblica riusciva ancora a prendere forma solo nell'allegria confusione dei ludi, arrivando spesso anche a tradursi in petizioni acclamate all'unisono da migliaia di voci. Gli spettacoli assolvevano così la duplice funzione di sostenere l'ossatura del regime imperiale e di tenere occupata la popolazione, allentandone le passioni, distraendone gli istinti, sfogandone l'energia repressa nelle ore di ozio. (...) I giochi sono un chiaro esempio di evento culturale creato e gestito dal potere per autoperpetuarsi”<sup>141</sup>

Forse nessun'altra forma di governo come il totalitarismo ha saputo sfruttare gli eventi a fini propagandistici, all'interno di un ampio e attento processo di manipolazione ideologica di simboli e messaggi. Il regime nazista, accanto alle famose liturgie di massa, che coinvolgevano ogni aspetto della vita collettiva e in cui trovavano esaltazione e concretizzazione gli ideali di ordine, potenza e vigoria, seppe organizzare eventi capaci di diffondere l'ideologia nazista sia all'esterno che all'interno dei propri confini. Per esempio le Olimpiadi di Berlino del 1936 vennero trasformate in una vera e propria kermesse del regime, in cui tutto simboleggiava il Reich, ogni particolare era un omaggio a Hitler, mostrando al mondo la forza del regime. La volontà e la necessità di dominare la cultura in ogni suo aspetto e in ogni sua forma, portò il regime a confiscare oltre 5000 opere, espressione della cosiddetta arte degenerata, dando vita alla più grande mostra

---

<sup>141</sup>Stefano Cristante e Nello Barile, *Breve storia degli eventi culturali*, Bevivino Editore, Milano, 2004

itinerante mai realizzata, caratterizzata da una ricercata atmosfera scandalistica, volta a mostrare al popolo tedesco fino a che punto potesse spingersi la corruzione dell'arte moderna, considerata fonte di degrado culturale e minaccia per la purezza mentale dei tedeschi.

In Italia, è proprio il regime fascista a scoprire per primo la forza della comunicazione, trasformando ogni sua forma, compresi gli eventi, in un potente strumento di consenso ideologico. Per esempio, per celebrare il decennale della Marcia su Roma, nel 1932 venne organizzata presso il Palazzo delle Esposizioni, la Mostra della Rivoluzione Fascista, per connotare in maniera eroica e mitica la presa del potere di Mussolini, ponendo l'accento sull'azione salvifica del fascismo dal pericolo bolscevico.

In Italia la comunicazione pubblica nasce proprio da questa concezione tutta politica della comunicazione, espressa da un partito fattosi stato<sup>142</sup> che ha conosciuto e sfruttato le potenzialità della comunicazione e degli eventi a proprio vantaggio. A causa di questa origine, tutt'oggi la comunicazione pubblica in Italia deve scontare l'idea diffusa di essere uno strumento al servizio di un'autorità che informa per convincere. Oggi, però, il ruolo svolto dagli eventi nelle moderne società democratiche è diametralmente opposto: da potentissimi mezzi di propaganda del regime, si affermano oggi, in virtù della loro capacità di creare relazioni e coinvolgimento, e del loro potente impatto cognitivo e ed emotivo sul pubblico, come grandi strumenti di democrazia e partecipazione, assumendo parte attiva in quel processo di creazione di un nuovo rapporto, basato sulla fiducia, sul confronto e sulla collaborazione con la cittadinanza, trasformata questa da controparte a interlocutrice primaria.

Gli eventi, infatti, da un lato sono un servizio pubblico offerto ai cittadini, dall'altro possono acquisire un ruolo cruciale all'interno di quel rinnovato rapporto che il processo di riforma descritto sopra intende costruire tra istituzioni e cittadinanza, perché per la loro stessa natura sottintendono un approccio fondato sull'ascolto, l'inclusione e la condivisione.

Come sottolineato da Rovinetti<sup>143</sup>, e come riconosciuto dalla stessa legge 150, oggi la pubblica amministrazione non può limitarsi ad informare, né a comunicare con i cittadini, ma deve imparare ad interagire con gli stessi, costruendo una relazione paritaria, biunivoca e basata sulla fiducia reciproca. Da questo punto di vista agli eventi, in virtù del loro carattere eminentemente sociale

---

<sup>142</sup> Alessandro Rovinetti, *Diritto di parola: strategie, professioni, tecnologie della comunicazione pubblica*, Il sole-24 ore, Milano, 2002

<sup>143</sup> Ibidem

e relazionale, di esperienze e di momenti di aggregazione e di interazione con e tra i partecipanti, può essere riconosciuto quella funzione essenziale di

“costruzione di legami sociali con i cittadini, di partnership e di fiducia. La fiducia è la risorsa centrale intorno alla quale si costituisce la società civile. (...) Ma la partnership e la fiducia si costruiscono e si fondano su prove concrete – appunto affidabili – di conoscenza circa le reciproche responsabilità degli interlocutori. La fiducia necessita di un contratto implicito, di relazioni sostanziate da fatti, da conoscenze, da esperienze.”<sup>144</sup>

In tal senso, quindi gli eventi si affermano da un lato come simbolo di quell’apertura delle istituzioni nei confronti dei cittadini, dall’altro come esperienze creatici di un processo comunicativo bidirezionale e interattivo basato sulla circolazione di risorse cognitive ed emotive all’interno dei contesti sociali, rafforzando parimenti la relazione di fiducia tra istituzioni e i cittadini.

Inoltre gli eventi si affermano, soprattutto quelli promossi a livello locale, come occasione di partecipazione agli affari pubblici, per ricostruire quella mancata saldatura tra cittadini e istituzioni pubbliche, che per decenni ha relegato il cittadino in una posizione subordinata, di

“suddito nei confronti dell’amministrazione, che esercita la più ampia discrezionalità nel fare o non fare, e nel fare oggi o domani.”<sup>145</sup>

I cittadini infatti possono svolgere un ruolo attivo negli eventi, non solo attraverso la loro partecipazione come spettatori, ma anche come soggetti impegnati nella loro realizzazione. Frequenti sono infatti i casi di manifestazioni che vedono i cittadini impiegati, come volontari, nel lavoro organizzativo, soprattutto nel caso di iniziative fortemente radicate nelle tradizioni di una comunità, che vedono l’intero tessuto sociale urbano a vari livelli coinvolto nel processo. È anche da questo punto di vista che si può realizzare concretamente quel concetto introdotto da Arena di *amministrazione condivisa*, che inizialmente suonava più come un’utopia, che come reale riflesso della realtà. Coinvolgere i cittadini in prima persona nell’organizzazione di eventi che ricalcano la storia e le tradizioni di una comunità, significa riporre fiducia nei loro confronti, in quanto portatori di competenze, idee e tempo, che possono risultare determinanti in vista di un progetto da realizzare. Del resto, sono le persone che abitano quei luoghi, i veri depositari dei valori e della tradizione locali che si vogliono far rivivere attraverso gli eventi.

È anche da questo punto di vista che gli eventi giocano un ruolo decisivo nel favorire la partecipazione dei cittadini agli affari pubblici, considerata questa la premessa fondamentale affinché si realizzi pienamente il concetto di cittadinanza:

---

<sup>144</sup> Laura Solito, op. cit., p. 14

<sup>145</sup> Cassese, citato in Loredana Sciolla, “Religione civile e valori della cittadinanza”, in *Rassegna Italiana di Sociologia*, n. 2, aprile-giugno, 1999, pp. 269-292

“any institutional attempt to involve citizens more actively in community life promises to transform those who are citizens in name only (its legal status) into more active, public-spirited citizens”<sup>146</sup>

Ma anche le varie associazioni e organizzazioni di cittadini operanti sul territorio possono costituire risorse importanti per le Istituzioni in vista dell'organizzazione di eventi. È il caso per esempio delle rassegne estive che abitualmente si svolgono nelle città. È impensabile che il Comune da solo possa ideare e organizzare in prima persona un numero così elevato di iniziative. Molto spesso si limita a fornire finanziamenti per poi far rientrare eventi organizzati da terzi all'interno delle rassegne estive, dando in questo modo anche un sostegno non secondario alla promozione dell'iniziativa. Il vantaggio è reciproco: per il Comune significa far convergere nel proprio cartellone ulteriori eventi, arricchendone l'offerta, per i reali promotori significa ottenere finanziamenti, supporti di vario genere e livelli di visibilità e partecipazione difficilmente replicabili operando isolatamente. Agire in tale direzione, però, è possibile solo se la pubblica amministrazione

“assimila l'idea che l'utente cui i soggetti pubblici rivolgono la propria attività non è un problema da risolvere bensì una persona che ha capacità e energie che, opportunamente integrate con le risorse organizzative, finanziarie, umane dell'amministrazione in questione, possono essere determinanti al fine di garantire sia il soddisfacimento delle esigenze della persona in questione, sia la soluzione di problemi di interesse generale”<sup>147</sup>

Da questo punto di vista le amministrazioni pubbliche si affermano come “*imprenditrici delle capacità presenti*”<sup>148</sup>, con il compito di

“attivare relazioni e risorse, coordinare capacità ed esperienze, progettare scenari e ambienti allo scopo di costruire lo spazio pubblico come il risultato della sinergia delle potenzialità presenti nella società, in vista della realizzazione dell'interesse generale”<sup>149</sup>

Gli eventi, inoltre, grazie alla loro già ricordata capacità di ottenere l'attenzione dei media, possono contrastare una tendenza diffusa in tutto il mondo occidentale, che vede la pubblica amministrazione al centro del dibattito giornalistico solo nel caso di fatti in cui emerge il mal funzionamento della burocrazia, continuando ad alimentare un'immagine negativa dell'agire istituzionale. La pubblica amministrazione, infatti, entra nelle cronaca quotidiana, solo per i casi di mala sanità, truffe, spreco di denaro pubblico, di pedante

---

<sup>146</sup> Troy Glover, “The community center and the social construction of citizenship”, in *Leisure Science*, n. 26, 2004, p. 77

<sup>147</sup> Gregorio Arena, “Comunicazione e amministrazione condivisa”, in Stefano Rolando (a cura di), *Teoria e tecniche della comunicazione pubblica*, op. cit., p. 48

<sup>148</sup> Franca Faccioli, *Comunicazione pubblica e cultura del servizio*, Carocci, Roma, 2000

<sup>149</sup> *Ibidem*, p. 119

ossequio delle norme, di incapacità di venire incontro alle esigenze degli utenti, reiterando l'archetipo del bene contro il male, di Davide contro Golia, del cittadino solo in balia dei vizi della moderna burocrazia. Questa tendenza di certo non facilita quel processo di avvicinamento tra istituzioni e cittadini e di affermazione di una nuova identità e di una nuova legittimazione della pubblica amministrazione, ispirata ad una radicale trasformazione dei valori profondi che ne hanno contraddistinto per troppo tempo l'operato.

Da questo punto di vista, gli eventi invece possono essere delle occasioni importanti per ottenere una copertura mediatica positiva, capace di far entrare la pubblica amministrazione al centro dell'attenzione mediale non a causa dei suoi errori, ma, ad esempio, perché promotrice di grandi eventi culturali. È anche in questo modo che è possibile incidere positivamente sull'immagine percepita della pubblica amministrazione e ottenere una nuova legittimazione da parte dei cittadini, catturando la loro attenzione su azioni che concretizzano i valori a cui la riforma si ispira.

Per dare efficacia al processo di riforma e a tutti i flussi comunicativi messi in atto dalle istituzioni, bisogna infatti partire dal presupposto che oggi

“la pubblica amministrazione si trova in una situazione di crisi comunicativa, in quanto deve rilegittimarsi come soggetto credibile in relazione a ciò che comunica su se stessa e, contemporaneamente, a ciò che fa. Dalla crisi si esce soltanto ricontattando la fiducia dei rispettivi pubblici – sia esterni che interni – e ricostruendo la propria credibilità”<sup>150</sup>

Si tratta cioè di utilizzare la comunicazione, e nello specifico gli eventi, per contrastare quegli abiti mentali che si sono sedimentati nel corso degli anni e che tendono a legare la pubblica amministrazione ad un'identità chiusa, autoreferenziale e inefficiente.

Gli eventi però giocano un ruolo centrale anche in quel processo di costruzione di una memoria collettiva e di appartenenza ad una società. È forse soprattutto da questo punto di vista che l'utilizzo delle relazioni pubbliche in campo istituzionale può trovare piena legittimazione. Alcuni autori in questo campo, come Kruckeberg e Starck, hanno infatti sostenuto che

“public relations is best defined and practiced as the active attempt to restore and maintain a sense of community. (...) Only with this goal (community) as a primary objective can public relations become a full partner in the information and communication milieu that forms the lifeblood of U.S. society and, to growing extent, the world”<sup>151</sup>

Si pensi per esempio a quegli eventi a forte carattere rituale e simbolico, come la parata del 2 giugno, che celebrano i momenti fondamentali del passato

---

<sup>150</sup> Roberto Grandi, *La comunicazione pubblica*. op. cit., pp. 265-266

<sup>151</sup> Kruckeberg e Starck, citati in John Ledingham, op. cit.

della nazione. Questi possono essere letti come tentativi di affermare e celebrare l'identità italiana, in un contesto problematico, quale quello italiano, dominato dalla secolare presenza di localismi e particolarismi e dalla profonda sfiducia verso le istituzioni. È attraverso questo genere di eventi che si può costruire anche nel nostro Paese quella *religione civile*<sup>152</sup>, storicamente assente<sup>153</sup>, che non può fondarsi solo sulla condivisione di norme, ma che deve passare anche attraverso la condivisione di momenti di elevata portata emotiva e simbolica.

A tale proposito, mi sembra significativo ricordare le riflessioni di Carlo Tullio-Altan, impegnato da tempo nello studio di questi fenomeni. Secondo lo studioso, l'assenza di religione civile in Italia, tra le tante concause, è da far risalire anche alla

“«cattiva pedagogia delle istituzioni», che costituisce la vera fonte di sfiducia dei cittadini nei confronti della cosa pubblica. E' nell'esperienza scolastica, nel rapporto con la burocrazia, nel modo in cui vengono erogati i servizi e in cui funzionano le istituzioni, che i cittadini possono maturare un senso di comunità e di cittadinanza o acquisire quel senso di sfiducia istituzionale che li proietta verso soluzioni particolaristiche ai propri bisogni”<sup>154</sup>.

Da questo punto di vista quindi gli eventi possono contribuire alla costruzione di questa religione civile, perché, sia intesi come servizi, sia intesi come strumenti di comunicazione, rappresentano quel segnale di apertura delle istituzioni verso l'esterno, di riforma di quell'agire pubblico che secondo Tullio-Altan gioca un ruolo tutt'altro che secondario in questo processo. Dall'altro però gli eventi si affermano come quei riti e cerimonie collettive, a cui, nella religione civile, come in ogni tipo di religione, è affidato il compito di rievocare i valori e i fatti fondanti la storia di una nazione<sup>155</sup>, colmando quello storico deficit di identificazione simbolica che contraddistingue il nostro Paese.

---

<sup>152</sup> Per religione civile si intende “*l'insieme dei discorsi e degli atteggiamenti pubblici, con valore e intento normativo, dotati di simbolismo e di codice religioso, che si riferiscono alla formazione e all'affermazione della comunità nazionale*” (Rusconi, citato in Franco Garelli, “La religione civile e il problema dell'integrazione nelle società complesse”, in *Rassegna Italiana di Sociologia*, n. 2, aprile 1999, pp. 169-188); o ancora “*l'insieme delle dottrine politiche, delle narrazioni storiche, delle figure esemplari, delle occasioni celebrative e dei riti della memoria mediante i quali lo stato si imprime nelle menti dei suoi membri, specialmente dei più giovani e di quelli di più recente acquisizione*” (Walzer, citato in Franco Garelli, op. cit.)

<sup>153</sup> Secondo Sciolla nel caso italiano mancano tutti gli elementi costitutivi del concetto di religione civile: manca un'auto-legittimazione della comunità politica; manca l'esperienza storica fondante della rivoluzione che in Paesi come Francia e Stati Uniti ha rappresentato il momento di rottura con il passato e la nascita di una nuova comunità; si è avuto un ritardo nel processo di unificazione politica, che si è realizzato prima dell'unificazione culturale e linguistica del paese

<sup>154</sup> Franco Garelli, op. cit., p. 177

<sup>155</sup> Sciolla, op. cit.

Gli eventi legati alla ricorrenza del 2 giugno, per esempio, celebrando la nascita della Repubblica italiana, ricordano il momento fondativi della stessa comunità nazionale, che le ha permesso di esistere come tale, al pari del Giorno del Ringraziamento o il Memorial Day negli Stati Uniti.

Questi eventi, al pari di altri organizzati dalle comunità locali come vedremo in seguito, possono essere considerati dei riti, nella concezione durkheimiana del termine, cioè momenti di *effervescenza collettiva*, che suscitano, mantengono o riproducono certi stati mentali di un dato gruppo sociale. Collegando presente e passato, l'individuo alla comunità, rafforzano il legame sociale quale fondamento ultimo della coscienza collettiva e dei valori comuni ed evocano il legame sacro con la nazione:

“In quanto attività di natura eccezionale, talvolta deviante, e di intensità fuori dal comune, durante le quali le regole normali vengono infrante, questi rituali hanno l'effetto di rafforzare i sentimenti di appartenenza collettiva e di dipendenza da un ordine morale superiore che salvano gli individui dal caos e dal disordine”<sup>156</sup>.

È attraverso i riti che gli individui, riuniti in un medesimo contesto spazio-temporale, legati da sentimenti comuni e azioni collettive, possono entrare in contatto con il centro sacro della comunità, permettendo alla stessa di riaffermarsi periodicamente.

Oppure si pensi ancora a tutti quegli eventi organizzati per ricordare momenti tragici del passato, come l'attentato alla stazione di Bologna del 2 agosto 1980. Attraverso simboli (l'orologio e le lapidi nella stazione), pratiche commemorative, iniziative culturali e sportive (il concorso nazionale di composizione, le staffette podistiche), è il passato che rivive attraverso questi eventi, per ricordare a tutta la società come dovrebbe essere la quotidianità della democrazia, i valori di uno stato in lotta contro il terrore :

“Nell'atto stesso del commemorare, gli imprenditori morali di questa memoria (...) contribuiscono a ricostruire il filo spezzato della possibilità stessa di dialogo fra stato e società civile, in quanto ridanno voce agli ideali democratici di una nazione che non vuole e non può dimenticare (...) La funzione della comunicazione in questo caso non è tanto quello di produrre coesione e solidarietà sociale, come indicato nella teoria durkheimiana, quanto piuttosto quello di articolare l'ambivalenza e il dissenso su questo passato così controverso e, al contempo, di ridare forma agli ideali democratici spezzati di una parte della società civile bolognese e italiana”<sup>157</sup>

In ultima analisi, quindi, gli eventi si affermano come leve centrali per creare

---

<sup>156</sup> Martine Segalen, *Riti e rituali contemporanei*, Il Mulino, Bologna, 2002

<sup>157</sup> Anna Lisa Tota, *La città ferita. Memoria e comunicazione pubblica della strage di Bologna, 2 agosto 1980*, Il Mulino, Bologna, 2002, p. 16



“un ambiente inteso come insieme di relazioni e interazioni, processi di scambio, reciprocità e condivisione, ambito nel quale gli individui creano e danno senso ai flussi di eventi che si svolgono intorno a loro (azioni, scelte, decisioni). Un nuovo spazio sociale – evidentemente simbolico – ma non per questo meno in grado di alimentare condivisione, organizzazione, orientamento all’azione e alla scelta. Uno spazio sociale, cioè, dove gli individui e le istituzioni si incontrano e soprattutto si riconoscono, interagiscono; uno spazio sociale che sia più popolato, denso e partecipato, capace di includere, accogliere, costruire e mantenere un ordine sociale condiviso. In questo senso la comunicazione – o meglio la cultura della comunicazione – è risorsa per contribuire a costruire una sfera pubblica più ampia e condivisa e forse anche per realizzare una società meno vulnerabile”<sup>158</sup>

### **3. Gli eventi culturali: un’opportunità per comunicare il patrimonio storico-artistico**

#### **3.1 La riforma del settore culturale: gli Enti Locali tra tutela e valorizzazione**

Le modalità di gestione del settore culturale nel nostro paese è foriera di uno dei più grandi paradossi italiani: se da un lato abbiamo la fortuna di custodire un patrimonio unico ed irriproducibile di storia, arte e cultura<sup>159</sup>, unico e vero valore aggiunto rispetto agli altri paesi industriali, dall’altra abbiamo assistito per anni ad una incapacità di tutelarlo e valorizzarlo adeguatamente, in quanto manifestazione delle radici e dell’identità nazionali da un lato, e ricchezza e risorsa economica dall’altro.

Arte e cultura sono sempre stati considerati nel nostro paese dei *beni meritori*, cioè dei beni in sé, in virtù della loro capacità di contribuire al soddisfacimento di bisogni, sebbene non primari, indispensabili per una corretta crescita intellettuale e il raggiungimento di importanti fini sociali, come il miglioramento della qualità della vita, l’aumento del benessere sociale, l’arricchimento intellettuale, valoriale e estetico.

Il riconoscimento che dalla produzione e dal consumo dei beni culturali derivano esternalità positive ha da sempre giustificato l’affidamento alla mano pubblica della gestione delle risorse culturali. Al di là della loro appartenenza

---

<sup>158</sup> Solito, op. cit., p. 16

<sup>159</sup> Secondo il censimento Istat, al 31 dicembre 1995 l’Italia può vantare 3790 musei e istituzioni simili, 29 siti dichiarati dall’Unesco Patrimonio dell’Umanità, contro i 25 della Francia, i 22 della Spagna, i 20 della Germania e i 18 del Regno Unito, per un patrimonio culturale che nel suo complesso può essere stimato in circa un milione di miliardi di lire (Beatrice Fabbretti, “Lo “stato dell’arte”: consistenza e gestione dei beni culturali”, in *Economia della Cultura*, n. 3, 1999, pp. 359 – 368).

pubblica o privata, i beni culturali sono infatti di pertinenza pubblica<sup>160</sup>, cioè dovrebbero essere a disposizione di tutti i cittadini, perché considerati come la concretizzazione della cultura e dell'identità di una nazione, nonché come i segni più tangibili del suo passato. Come tali, le istituzioni pubbliche sono chiamate a presidiare e garantire la loro *“intrinseca vocazione a una fruibilità universale”*<sup>161</sup>.

Allo stesso tempo però l'agire pubblico in campo culturale è stato caratterizzato da una costante tensione tra spinte centriste da un lato e federaliste dall'altro, conclusasi solo agli inizi degli anni '90, quando anche il settore in oggetto è stato coinvolto dal processo di riforma della pubblica amministrazione. In particolare, la legge n. 59 del 1997, la cosiddetta Bassanini 1, prevedendo la ridistribuzione delle funzioni amministrative fra lo Stato e gli Enti territoriali, ha attribuito estese competenze in materia di gestione dei beni culturali agli Enti Locali, e in particolare ai Comuni e alle Province.

In realtà è solo con il decreto legislativo 112 del 1998 che si è fatta maggiore chiarezza in questo processo di ridefinizione delle competenze in materia e, soprattutto, accanto alle tradizionali attività di tutela e gestione dei beni culturali, è stata riconosciuta equa dignità e importanza alle attività di *valorizzazione e promozione*, fino a quel momento rimaste in secondo piano. È così che

“l'intervento pubblico ha mutato prospettiva, transitando da un'attività di tutela statica del bene a un intervento diretto a garantire al cittadino ampia ed effettiva fruizione del valore culturale custodito dal bene”<sup>162</sup>.

Il decreto in questione assegna allo Stato in maniera esclusiva la funzione di *tutela*, riconosciuto come il responsabile primario di *“ogni attività diretta a riconoscere, conservare e proteggere i beni culturali e ambientali”*.

---

<sup>160</sup> L'articolo 9 della Costituzione recita *“La Repubblica promuove lo sviluppo della cultura e la ricerca scientifica. Tutela il paesaggio e il patrimonio storico-artistico della Nazione”*. Secondo l'articolo 98 del Decreto Legislativo n. 490 del 29 ottobre 1999, intitolato *“Testo unico delle disposizioni legislative in materia di beni culturali e ambientali”*, *“i beni culturali indicati nell'art. 54 sono destinati al godimento pubblico”*. L'articolo 54 rinvia a sua volta agli articoli 822 e 824 del Codice Civile e stabilisce che *“i beni culturali appartenenti allo Stato, alle regioni, alle province e ai comuni costituiscono il demanio storico, artistico, archivistico e bibliografico e sono assoggettati al regime proprio del demanio pubblico”*. Quindi, come sostiene Arcella (Stefano Arcella, *La gestione dei Beni Culturali. Fruizione, valorizzazione e promozione del patrimonio culturale italiano*, Finanze e Lavoro, Napoli, 2000), è la demanialità di questi beni che costituisce il titolo giuridico che fonda e legittima la loro fruizione pubblica.

<sup>161</sup> Anna Wieszemann, *“La comunicazione istituzionale nel settore artistico-culturale”*, in *Economia della Cultura*, n. 4, 2003, pp. 499-512

<sup>162</sup> Anna Wieszemann, *“La comunicazione per l'arte e la cultura”*, in Stefano Rolando (a cura di), *La comunicazione di pubblica utilità 2. Società, economia, cultura*, Franco Angeli, Milano, 2004, p. 401

La funzione *gestionale* viene affidata agli Enti Locali, che hanno il compito di svolgere “*ogni attività diretta ad assicurare la fruizione dei beni culturali e ambientali, concorrendo al perseguimento delle finalità di tutela e di valorizzazione*”.

La *valorizzazione* invece va perseguita attraverso forme di cooperazione tra Stato, Regioni e Enti Locali, chiamati a collaborare, nello specifico, per la realizzazione di attività concernenti:

- Il miglioramento della conservazione fisica dei beni e della loro sicurezza, integrità e valore.
- Il miglioramento dell'*accesso* ai beni e la *diffusione della loro conoscenza* anche mediante riproduzioni, pubblicazioni e *ogni altro mezzo di comunicazione*.
- L'organizzazione di studi, ricerche, iniziative scientifiche anche in collaborazione con università ed istituzioni culturali e di ricerca.
- L'organizzazione di *attività didattiche e divulgative* anche in collaborazione con altri soggetti pubblici e privati.
- L'organizzazione di *eventi culturali* connessi a particolari aspetti dei beni o ad operazioni di recupero, restauro o ad acquisizione.
- L'organizzazione di *itinerari culturali*, individuati mediante la connessione fra beni culturali e ambienti diversi, anche in collaborazione con gli enti e organi competenti per il turismo.

Le funzioni di *promozione*, analogamente, devono essere attuate mediante forme di cooperazione tra Stato, Regioni ed Enti Locali e comprendono attività concernenti:

- Gli interventi di *sostegno alle attività culturali* mediante ausili finanziari, la predisposizione di strutture e la loro gestione.
- L'organizzazione di iniziative dirette ad *accrescere la conoscenza delle attività culturali e a favorirne la migliore diffusione*.
- L'equilibrato sviluppo delle attività culturali tra le diverse aree territoriali.
- L'organizzazione di iniziative dirette a favorire l'integrazione delle attività culturali con quelle relative alla istruzione scolastica e alla formazione professionale.
- Lo *sviluppo delle nuove espressioni culturali e artistiche* e di quelle meno note, anche in relazione all'impiego di tecnologie in evoluzione.

Distinguere in modo analitico queste funzioni significa riconoscerne la specificità, e soprattutto, significa affermare formalmente che le organizzazioni artistiche non possono limitarsi a difendere, conservare il proprio patrimonio e ad aprirlo al pubblico, ma

“devono essere soggetti propulsori della conoscenza collettiva di tali beni, stimolando l’interessamento del pubblico con iniziative sia di carattere didattico sia di taglio più divulgativo”<sup>163</sup>

Si tratta di una vera e propria rivoluzione che interessa le politiche culturali del nostro Paese, a lungo dominate da un’ottica protezionista e conservatrice, che ha relegato di fatto i concetti di fruizione e accessibilità ad un ruolo del tutto secondario.

La valorizzazione e la promozione del patrimonio storico e artistico divengono così riconosciute funzioni complementari in vista della produzione dell’esperienza culturale e quindi in vista dell’effettiva soddisfazione del diritto dei cittadini all’accesso a questi beni.

Lo scenario delineato dal legislatore è pertanto quello di una pubblica amministrazione attiva, decentrata ed aperta anche in campo culturale, che non può più limitarsi a salvaguardare l’esistente, ma che deve diventare soggetto promotore di iniziative di diverso genere, volte a favorire l’avvicinamento tra cittadini e beni culturali, facendo leva su ogni possibile mezzo di comunicazione e divulgazione. In linea con la riforma della pubblica amministrazione descritta precedentemente, anche in campo culturale, quindi, al cittadino è riconosciuta una posizione centrale, attorno alla quale prende senso l’operato pubblico. Anche le organizzazioni culturali pubbliche, per assolvere a questi nuovi doveri, dovranno uscire da quella culla di autoreferenzialità che per anni ha caratterizzato il loro agire in campo di tutela e conservazione dei beni culturali, per dare vita a flussi comunicativi, che andranno a configurarsi come delle specificità all’interno del più ampio ambito della comunicazione pubblica.

È il Comune l’ente locale su cui gravano le maggiori responsabilità in campo culturale, soprattutto in merito al compito di favorire un avvicinamento reale tra patrimonio artistico e cittadini, incentivando la fruizione di quell’immenso complesso di beni culturali che contraddistingue il nostro Paese. Da un punto di vista giuridico, infatti, la riforma Bassanini assegna al Comune, in quanto ente più vicino al cittadino/utente, primarie competenze nel campo della gestione, della promozione e della valorizzazione dei beni culturali, e il decreto legislativo n. 267 del 18 agosto 2001 lo riconosce come il soggetto che *“rappresenta la propria comunità, ne cura gli interessi e ne promuove lo*

---

<sup>163</sup> Stefano Arcella, op. cit., p. 50-51

*sviluppo*”. Del resto secondo la “Carta del rischio” del patrimonio culturale, circa l’80% degli 8100 comuni italiani possiede almeno un bene di notevole interesse artistico e oltre la metà dei beni di maggior rilievo si trova in comuni che hanno meno di 15 mila abitanti<sup>164</sup>.

### **3.2 Gli eventi come strumenti di comunicazione pubblica in campo culturale**

È all’interno di questo scenario, che si afferma il ruolo e la specificità degli eventi culturali. Questi ultimi si affermano come strumenti fondamentali per rispondere ai nuovi compiti della pubblica amministrazione in campo culturale, capaci di creare occasioni per la fruizione dell’enorme patrimonio artistico culturale del nostro Paese. È anche attraverso questi peculiari strumenti di comunicazione che la pubblica amministrazione può uscire dall’autoreferenzialità che per anni ha caratterizzato l’agire pubblico anche in questo settore, limitando la fruizione del patrimonio culturale a una cerchia ristretta di addetti ai lavori e alle élite della società. Gli eventi, infatti, possono favorire l’*accesso* alla cultura, creando delle opportunità uniche ed originali di avvicinamento delle persone allo sterminato patrimonio artistico che contraddistingue il nostro Paese.

Secondo i semiologi De Marinis e Magli, tutta la cultura può essere studiata come un fenomeno di comunicazione, in virtù della sua valenza espressiva e del suo potere fascinatorio<sup>165</sup>. La comunicazione è pertanto una componente intrinseca del bene culturale, che, per questo motivo, è stato spesso considerato come medium, e, nello specifico, come un *medium silente*<sup>166</sup>, cioè un mezzo di comunicazione dai contenuti latenti, che per trovare reale espressione, necessitano di azioni volte a renderli manifesti e quindi dotati di senso, di attrattività e di valore agli occhi del pubblico.

Da questo punto di vista, gli eventi costruiti intorno al patrimonio culturale di una certa area, fungono da dispositivi di interfacciamento tra il pubblico e i contenuti latenti racchiusi all’interno di altri media, cioè i beni culturali. È anche attraverso l’organizzazione di eventi culturali che le istituzioni culturali possono abbandonare un modello di fruizione basato su una sostanziale distanza tra l’utente e l’offerta: non si tratta soltanto di favorire un accesso fisico al

---

<sup>164</sup> Silvia Dell’Orso, *Altro che musei. La questione dei beni culturali in Italia*, Laterza, Roma-Bari, 2002

<sup>165</sup> Anna Maria Merlo, op. cit.

<sup>166</sup> Anna Wieszemann, “Cultura”, in Stefano Rolando, *Teoria e tecniche della comunicazione pubblica*, op. cit.

patrimonio, ma anche di offrire strumenti che permettano l'apertura e la spiegazione dei significati di cui il bene culturale è portatore.

Del resto, non è un caso che tra le variabili più significative che influiscono sul consumo culturale, spicchi il livello di istruzione<sup>167</sup>. Infatti, a differenza della fruizione di altre tipologie di servizi, in campo culturale l'individuo necessita di alcuni strumenti cognitivi indispensabili per comprendere e interpretare la realtà con cui si sta confrontando, in grado di interporre tra il suo sguardo e il medium silente che sta osservando.

È stato sostenuto che il compito della comunicazione pubblica nel settore culturale consiste nel far emergere i benefici immateriali legati alle sfere della conoscenza, della socializzazione e del divertimento che un determinato prodotto/servizio culturale può apportare<sup>168</sup>. Gli eventi travalicano questa funzione, perché non solo fanno emergere gli aspetti di conoscenza, socializzazione e divertimento, ma sono essi stessi in grado di realizzarli e concretizzarli.

Gli Italiani hanno la fortuna di poter vivere in contesti urbani, le cui cornici sono costituite da innumerevoli beni storici e artistici, ma che, proprio a causa di questa pervasività e *quotidianità dell'arte*, vanno a rientrare in quel dato per scontato e che quindi si tendono ad ignorare perché quotidiani e percepiti come banali.

La cultura e il patrimonio artistico di migliaia di città del nostro Paese possono così diventare l'elemento intorno al quale creare eventi che valorizzano queste risorse, con l'obiettivo di fare uscire le persone da questa cecità nei confronti della quotidianità dell'arte, invertendo la tendenza alla chiusura delle istituzioni da un lato e alla banalizzazione dall'altro, che per anni ha tenuto lontano i cittadini dal conoscere e dall'apprezzare le risorse culturali. È in questo modo che i beni culturali, frammenti di storia e di identità delle singole località, possono diventare beni realmente pubblici, a disposizione di tutti. È qui che, forse, si realizza la vera essenza della comunicazione, se intendiamo questo termine, non solo in quanto dispositivo di interfacciamento, di disvelamento e di trasmissione di messaggi, ma anche nella sua accezione latina *communis agere*, cioè "mettere in comune", quindi, in questo caso, condividere un patrimonio di radici storico-culturali

---

<sup>167</sup> Carlo Fourtes, "La domanda di beni culturali in Italia. Alla ricerca di un modello esplicativo", in *Economia della Cultura*, n. 3, 2001, pp. 363 - 378

<sup>168</sup> Anna Wiezemann, "La comunicazione per l'arte e la cultura", in Stefano Rolando (a cura di), *La Comunicazione di pubblica utilità* 2, op. cit.

Si pensi per esempio agli eventi creati dalle amministrazioni comunali durante i mesi estivi, che vivacizzano la vita della città. Per esempio, all'interno della rassegna estiva programmata dal Comune di Bologna per il 2005, sono di particolare interesse le visite guidate, *Bologna magica. Passeggiate nei misteri magici della città*, volte a far scoprire, in primo luogo proprio ai cittadini, i luoghi meno conosciuti o gli aspetti curiosi di alcune aree della città.

Parimenti, sono state create occasioni uniche per visitare luoghi altrimenti inaccessibili, per esempio attraverso l'apertura straordinaria della Chiesa sconsacrata di San Nicolò, in stato di abbandono e chiusa alla città da quasi cento anni. Si cerca di far scoprire, in primo luogo proprio a chi in quei luoghi ci vive, cioè ai bolognesi, la Storia e le tante piccole storie del passato che si celano dietro quei luoghi, in cui trascorrono la maggior parte della loro vita, ma che in realtà non hanno mai conosciuto né tanto meno apprezzato,

“con lo scopo di far sviluppare in questi ultimi la coscienza che il tessuto culturale in cui vivono quotidianamente sia espressione di un radicamento identitario e di un patrimonio comune degno di attenzione e di rispetto. I cittadini infatti sono i primi depositari dell'immenso patrimonio culturale”<sup>169</sup>.

Gli eventi quindi, favorendo l'avvicinamento al patrimonio storico-artistico della città contribuiscono da un lato a rendere la fruizione culturale un fatto sempre meno elitario, dall'altra a creare quel senso di identità e di appartenenza, alimentando l'orgoglio di abitare quei luoghi. In questo senso, la *comunità* diviene non solo interlocutore privilegiato della riformata amministrazione pubblica, ma contemporaneamente anche l'obiettivo del suo agire<sup>170</sup>.

La capacità della cultura di rafforzare significativamente l'identità sociale e il senso di appartenenza è stata riconosciuta da più parti. Hutton per esempio ha sostenuto che la vera forza della cultura risiede proprio nella sua capacità di alimentare l'identificazione reciproca nei cittadini, riconoscendo che il senso di identità

“si sviluppa grazie al fatto di acquisire familiarità con gli stessi prodotti artistici, di riconoscersi negli stessi simboli e di vivere le medesime esperienze culturali. Le opere d'arte più apprezzate diventano parte dell'infrastrutture sociali”<sup>171</sup>

---

<sup>169</sup> Anna Wiezemann, *La comunicazione istituzionale nel settore artistico-culturale*, op. cit.

<sup>170</sup> Flavio Gnechi, “Comunità virtuali, comunità locali e comunicazione pubblica”, in *Sinergie*, n. 59, 2002, pp. 248-263

<sup>171</sup> Hutton, citato in Pier Luigi Sacco e Luca Zarri, “Cultura, promozione della libertà positiva e integrazione sociale”, in *Economia della cultura*, n. 4, 2004, pp. 499-508

Analogamente Sable e Kling, sottolineano come l'esperienza condivisa delle risorse culturali sia fonte di significati simbolici per gli individui in quanto membri di una comunità:

“The proliferation of historic knowledge and experience leads to common heritage value, social identity, and cultural continuity and, hence, community value”<sup>172</sup>

Rushton<sup>173</sup> sostiene che il sostegno statale alle istituzioni culturali si giustifica proprio per il fatto che l'identità degli individui in quanto cittadini viene plasmata dalla comunità in cui sono inseriti, attraverso la cruciale mediazione delle istituzioni culturali.

Il legame tra patrimonio culturale e fattore identitario potrebbe essere riassunto come segue:

“L'identità è l'esito della storia delle relazioni stabilite dagli uomini con gli ambienti in cui hanno vissuto che, nel lasciare le sue tracce consolidate nel patrimonio culturale territoriale, ha reso nel tempo unico e differente ciascun contesto territoriale”<sup>174</sup>.

Ma altrettanto interessante è anche la relazione opposta:

“Il patrimonio culturale traduce in segni visibili il tempo, la durata delle culture che si sono stratificate sul territorio (...). Le tracce (beni archeologici ed etnoantropologici, monumenti, centri storici) costituiscono i supporti fisici della memoria collettiva e contemporaneamente costituiscono i riferimenti per la costruzione del senso di appartenenza ai luoghi”<sup>175</sup>

Il Palio di Siena costituisce un buon esempio di questo stretto legame tra eventi, patrimonio culturale e fattori identitari:

“Prima ancora che un evento turistico in grado di attrarre migliaia di visitatori da tutto il mondo, è, in realtà, il punto culminante di un percorso che la comunità senese vive e rinnova da secoli, anno per anno. Non nasce a caso il detto «il Palio si corre tutto l'anno». Tutti i momenti capitali della vita dei senesi, infatti, dal battesimo alla morte, passando per il matrimonio, sono accompagnati dal colore delle bandiere delle contrade, che rivivono ciascuna nella «Società di contrada», sede moderna e luogo di ritrovo e di svago, e nel Museo storico di contrada, dove sono raccolti trofei e ricordi del passato. Il Palio, dunque, è per i senesi, la rappresentazione rituale di una concezione del mondo”<sup>176</sup>

---

<sup>172</sup>Karin Sable e Robert Kling, “The Double Public Good: A Conceptual Framework for “Shared Experience” Values Associated with Heritage Conservation”, in *Journal of cultural economics*, vol. 25, 2001, p. 80

<sup>173</sup> Citato in Sacco e Zarri, op. cit.

<sup>174</sup> Maurizio Carta, citato in Sandro Polci, “Comunicare l'ambiente e la città”, in Stefano Rolando (a cura di), *La comunicazione di pubblica utilità 2*, op. cit., p.331

<sup>175</sup> Ibidem, p. 331

<sup>176</sup> Sonia Ferrari e Giuseppe Emanuele Adamo, “Eventi, marketing territoriale ed immagine delle città”, paper presentato al convegno *Governo delle città e trasformazioni urbane*, Università della Calabria, 27-28 ottobre 2004



Il Palio, come analoghe manifestazioni, basate sulla rievocazione di avvenimenti del passato o sulla ripetizione di manifestazioni che da secoli si svolgono in quel contesto, hanno un carattere marcatamente rituale, che rafforza quel sentimento di appartenenza ad una comunità e di identificazione in un bagaglio di simboli, tradizioni e valori del passato.

Del resto, il carattere rituale potrebbe essere rintracciato in moltissimi eventi che scandiscono il tempo libero dell'uomo contemporaneo. Anche le grandi manifestazioni sportive e i concerti si connotano come attività collettive che

“riempiono lo spazio contemporaneo di segni rituali, funzionano da valvole di sicurezza rispetto alle costrizioni e alla routine della vita quotidiana, offrono luoghi aperti all'integrazione e propongono al nostro immaginario delle vie di uscita verso la simbolizzazione”<sup>177</sup>.

La stessa Comunità Europea può trovare nell'organizzazioni di eventi rituali l'occasione per creare un senso di appartenenza collettiva. L'Unione Europea si è da sempre impegnata per la valorizzazione del patrimonio culturale, riconoscendo, attraverso l'articolo 151 del Trattato costitutivo, la cultura come un fattore determinante per la creazione e lo sviluppo della Comunità stessa. In tal senso, all'interno del Programma Quadro per la Cultura avviato nel 2000 sono stati messi a disposizione 167 milioni di Euro per dare vita ad azioni innovative o sperimentali ed eventi speciali a carattere culturale. Questi ultimi, infatti, possono costituire occasioni importanti non solo per valorizzare l'immenso patrimonio storico-artistico del Vecchio Continente, ma anche per creare un reale legame comunitario tra i popoli delle varie nazioni, in assenza di qualsiasi altra espressione culturale comune, visto che le nazioni europee non condividono né la lingua, né la tradizione storica, né la religione.

Riprenderemo questa valenza identitaria espressa dagli eventi nei paragrafi successivi, in relazione al tema del marketing territoriale. Per il momento limitiamoci ad affermare, sulla scorta di quanto illustrato fino ad ora, che gli eventi si affermano come strumenti cruciali a disposizione degli Enti Locali e delle organizzazioni artistiche per rispondere al dovere della pubblica amministrazione di sostenere la creazione, la conservazione e la fruizione del patrimonio culturale ed artistico, considerato non come semplice insieme di monumenti o oggetti, bensì

“un'espressione di una civiltà, una testimonianza della storia di una comunità, al di là della materialità, possiede una dimensione immateriale che permette ad una popolazione di identificarsi, di riconoscersi di scoprirsi”<sup>178</sup>

---

<sup>177</sup> Martine Segalen, op. cit.

<sup>178</sup> Maurizio Carta, citato in Sandro Polci, op. cit., p. 331

Gli eventi che vedono coinvolta la pubblica amministrazione, inoltre, presentano un vantaggio non indifferente per stimolare la fruizione culturale, cioè il fatto di essere spesso ad ingresso libero oppure di prevedere un biglietto di ingresso con costi contenuti. Se è vero infatti che la variabile prezzo può non incidere sulla propensione al consumo culturale da parte delle fasce di popolazione più abbienti, altrettanto non si può dire nel caso di persone dai redditi più contenuti, per le quali il prezzo potrebbe costituire una significativa barriera all'entrata<sup>179</sup>. Il fattore economico si somma così all'altra variabile chiave precedentemente ricordata, cioè il livello di istruzione, capaci entrambi di limitare pesantemente la fruizione culturale. È sicuramente difficile invertire questa tendenza, insita nella natura stessa della fruizione dei beni culturali, in quanto attività rispondenti a bisogni non primari, che hanno come oggetto medium silenti, portatori di messaggi e valori latenti agli occhi di buona parte del pubblico. Allo stesso tempo però l'agire pubblico può e deve significativamente contribuire a ridurre questi ostacoli, anche grazie all'organizzazione di eventi che sappiano avvicinare tutte le fasce sociali alla cultura, indipendentemente dal livello di istruzione e di reddito.

### **3.3 Gli eventi culturali tra difficoltà e nuove strutture di governance per una valorizzazione sostenibile della cultura**

Il suddetto compito affidato dal legislatore agli Enti Locali è tutt'altro che agevole. Questi, infatti, si trovano a scontare un ritardo storico rispetto agli altri paesi rispetto allo sviluppo di serie politiche di valorizzazione, aggravato dal fatto di dover operare in un contesto caratterizzato da almeno due tipologie principali di problemi: da un lato, si trovano a lottare contro una costante carenza di finanziamenti, e dall'altro, devono fare i conti con una profonda incapacità da parte degli organi centrali di comprendere le reali difficoltà che contraddistinguono le organizzazioni culturali operanti sul territorio.

La necessità di un intervento finanziario pubblico a sostegno della produzione culturale è riconosciuta dagli economisti fin dal XVIII secolo. Pur prevalendo storicamente rispetto al privato, nel nostro Paese, la spesa pubblica per il settore non è adeguata, rappresentando solo lo 0,4% del PIL e lo 0,8% della spesa pubblica totale<sup>180</sup>.

La questione però non può essere limitata alla considerazione della quantità degli investimenti statali, né alla conseguente necessità di sviluppare adeguate

---

<sup>179</sup> Fourtes, op. cit.

<sup>180</sup> La comunicazione istituzionale nel settore artistico-culturale", in *Economia della Cultura*, n. 4, 2003, pp. 499-512

politiche di *found raising*. Il vero problema sta nelle modalità con cui questi pochi fondi vengono gestiti<sup>181</sup>. Pensare di risolvere i problemi del settore riconducendo il tutto a quanti stanziamenti le strutture pubbliche dedicate hanno a disposizione significa semplificare le cose e probabilmente dare vita ad un'inutile battaglia, visto che ormai, a partire dagli anni novanta, coerentemente con i dettami del *New Public Management*, gli sforzi in tutti i campi sono volti a limitare il più possibile la spesa pubblica, secondo il paradigma delle cosiddette "tre E: economia, efficienza, efficacia"<sup>182</sup>.

Indipendentemente dalla presenza di risorse in calo, costanti o crescenti, è la configurazione istituzionale ed organizzativa delle organizzazioni culturali facenti capo alla pubblica amministrazioni che rende difficile la trasformazione delle risorse esistenti in reali condizioni d'azione<sup>183</sup>, in mancanza di una reale responsabilizzazione economica, di trasparenza finanziaria e accountability, di autonomia gestionale delle risorse. Anche i recenti tentativi di introduzione di forme di managerialismo all'interno delle istituzioni culturali si sono dimostrati in molti casi deludenti, perché frutto di un uso confuso e banale degli strumenti manageriali, a partire dalla riforma della Soprintendenza Autonoma, basata su una pretesa assegnazione di autonomia senza, paradossalmente, il controllo di risorse cruciali, come quelle umane, rimanendo queste ultime competenza gestionale del Ministero, come nel caso di Pompei.

Anche l'introduzione del controllo di gestione<sup>184</sup> all'interno dei musei civici ha spesso assunto la forma di un rituale banale. Infatti, si è continuato a concentrare l'attenzione sugli obiettivi e sui risultati, dimenticandosi delle risorse, giungendo a forme di *falso managerialismo*<sup>185</sup>, nel momento in cui si approvano progetti, senza un'adeguata attenzione ai costi correnti di gestione degli stessi una

---

<sup>181</sup> In ogni caso, è degno di nota il fatto che i finanziamenti, pur rimanendo esigui, soprattutto rispetto alle altre realtà europee, sono andati costantemente aumentando, soprattutto dopo il 1995, salvo una flessione registrata nel 2002. I fondi destinati al Ministero per i Beni culturali sono passati dai 908,4 milioni di euro del 1995 ai 2240,9 milioni euro del 2001, per poi tornare a scendere nel 2002 di 126,3 milioni di euro. Inoltre nel 2001 il budget messo a disposizione del Ministero per i Beni e le Attività culturali è stato pari allo 0,37% dell'intero bilancio dello Stato, era lo 0,39% nel 2000 e lo 0,35% nel 2002, mentre nella prima metà degli anni Novanta era tra lo 0,19% e lo 0,24% (Silvia Dell'Orso, *op. cit.*).

<sup>182</sup> Luca Zan, *Economia dei musei e retorica del management*, op. cit.

<sup>183</sup> Ibidem

<sup>184</sup> Per controllo di gestione si intende "il processo mediante il quale i dirigenti si assicurano che le risorse siano ottenute e usate efficacemente ed efficientemente per il raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione" (Brunetti, citato in Luca Zan *Economia dei musei e retorica del management*, op. cit.), da cui deriva l'equazione "obiettivi → risorse → azione → risultati"

<sup>185</sup> Luca Zan, *Economia dei musei e retorica del management*, op. cit.

volta messi a regime<sup>186</sup>. In questo modo si lacera l'essenza stessa del controllo di gestione, perchè si scinde il processo decisionale dall'allocazione delle risorse:

“La situazione normale infatti è che si decide di iniziare progetti nuovi senza identificare i costi e le risorse necessarie a regime, ma eventualmente specificando solo i costi necessari alla progettazione o al disegno, e a volte anche alla ristrutturazione della sede. Si vincolano così, per intere future generazioni, risorse ignote in modo non trasparente”<sup>187</sup>

Viste queste contraddizioni, tra le tante riscontrabili nelle riforme attuate negli ultimi anni, non sorprende che la soluzione prediletta dalle organizzazioni culturali sia quella di uscire dal settore pubblico, intraprendendo la strada della privatizzazione vera e propria da un lato, o quella della destatalizzazione dall'altro, mantenendo cioè il carattere pubblico del bene, ma non la sua produzione.

Del resto, è stato il legislatore stesso, a partire dalla legge 142 del 1990, a introdurre la possibilità per Comuni e Province, di sviluppare processi di trasformazione istituzionale e di nuove strutture di governance, prevedendo la possibilità di esternalizzare i servizi legati al tempo libero.

Questa spinta all'outsourcing è stata poi ulteriormente rafforzata prima dalla introduzione della cosiddetta legge Ronchey (L. 4/93), che nel 1993 segnò una vera e propria svolta, prevedendo la possibilità di affidare a privati la gestione dei servizi aggiuntivi, quali bookshop, biglietterie e ristoranti, poi dal già citato decreto legislativo 112/98, che, accanto ad una maggiore autonomia, introduce la possibilità di cooperazione tra istituzioni culturali e soggetti pubblici e privati in vista della realizzazione di mostre o eventi culturali, studi e ricerche. In seguito l'articolo 10 del decreto legislativo n. 368 del 1998, riconosce formalmente ciò che nella realtà accadeva già di frequente, cioè la possibilità di costituire o partecipare a fondazioni, organi disciplinati dal codice civile e pertanto di stampo privatistico. Sarà poi l'articolo 35 della legge 267 del 2000 a precisare le forme giuridiche che possono essere adottate per realizzare effettivamente questo processo di ristrutturazione gestionale, iniziato ormai da dieci anni, e accompagnato dalle spinte al decentramento e alla responsabilizzazione degli Enti Locali in materia culturale, che abbiamo precedentemente ricostruito.

---

<sup>186</sup> Rientra nella sterminata casistica, anche il progetto di ristrutturazione dell'ex Sala Borsa, per trasformarla nella più grande biblioteca di Italia, in vista di Bologna 2000. Stanziati i fondi per i lavori di ristrutturazione, non si era considerato il fatto che i costi di gestione di questa struttura sarebbero ammontati a 14 miliardi all'anno. Da qui la decisione, molto contestata, di aprire la Sala Borsa ai privati, affittando spazi commerciali.

<sup>187</sup> Luca Zan, *Economia dei musei e retorica del management*, op. cit., p. 107

Simili processi di riassetto istituzionale sono mossi da due motivazioni principali: da un lato, si cerca di contenere il deficit pubblico attraverso il coinvolgimento dei privati, dall'altro si vuole

“ridare condizioni di agibilità e azione, flessibilità, autodeterminazione, autonomia, in una parola di risolvere il problema di *organizational failure* che talora/spesso caratterizza l'amministrazione pubblica: certamente in termini di gestione delle risorse umane; certamente in termini di vincoli all'acquisizione di risorse finanziarie; ma anche e forse soprattutto nell'insieme di regole, «lacci e laccioli» che rendono estremamente difficile e rigida (e costosa) la vita di una qualsiasi entità all'interno del settore pubblico”<sup>188</sup>

Sono stati soprattutto gli Enti Locali, e nello specifico i Comuni, a sviluppare molteplici esperienze di gestione autonoma dei servizi culturali, attraverso la creazione non solo di fondazioni, ma anche di associazioni e società pubblico-private. I comuni, soprattutto quelli delle grandi città, si sono trasformati così in “*laboratori di sperimentazione*”<sup>189</sup> e nei veri soggetti chiave per dare effettiva concretizzazione ai compiti loro assegnati di valorizzazione e promozione del patrimonio artistico, riconoscendo la centralità della risorsa culturale come elemento importante nei processi di sviluppo urbano.

Le amministrazioni comunali hanno cercato, più o meno consapevolmente, di raggiungere i seguenti obiettivi<sup>190</sup>:

- Aumentare la qualità dell'offerta culturale della città, prestando maggiore attenzione alle esigenze degli utenti.
- Creare un sistema integrato di servizi culturali.
- Incrementare l'economicità dei servizi offerti, creando anche possibilità di autofinanziamento e quindi di profitto per le organizzazioni coinvolte.
- Valorizzare le risorse umane, affidandone il coordinamento alle società private, potendo di conseguenza contare su una maggiore flessibilità e libertà organizzativa.

Secondo un'indagine condotta a livello nazionale da Federculture sulle amministrazioni comunali di Milano, Torino, Venezia, Genova, Firenze, Roma, Napoli e Palermo, le modalità gestionali privilegiate sono la formula giuridica della società per azioni e le fondazioni di partecipazione<sup>191</sup>. Un esempio della

---

<sup>188</sup> Luca Zan, *Economia dei musei e retorica del management*, op. cit., p. 120-121

<sup>189</sup> Marcello Minuti e Silvia D'Annibale, “La gestione dei beni e delle attività culturali. Gli enti locali come laboratorio di innovazione”, in Roberto Grossi (a cura di), *Politiche, strategie e strumenti per la cultura. Secondo rapporto annuale Federculture 2004*, Torino, 2004

<sup>190</sup> Ibidem

<sup>191</sup> Ibidem

prima tipologia è costituita da Firenze Mostre S.p.A., istituita nel 1999. Il capitale sociale è detenuto per il 55,11% da soggetti pubblici, e in particolare dal Comune di Firenze, e il restante 44,89% da soggetti privati, e si può definire come

“lo strumento operativo del Comune di Firenze e degli altri enti pubblici territoriali soci per l’organizzazione o la gestione di mostre, eventi espositivi e iniziative culturali collegate ad altre, che contribuiscono allo sviluppo economico e civile della comunità locale”<sup>192</sup>

Un altro esempio è costituito dalla Società per Azioni Palazzo Ducale, il cui capitale sociale è interamente detenuto dal Comune di Genova, che ha concesso gli spazi alla S.p.A. fino al 2029, per la realizzazione di mostre e grandi manifestazioni culturali.

Un esempio interessante di Fondazione di partecipazione all’interno del comparto culturale è costituita dalla Fondazione Torino Musei, costituita nel gennaio 2003 con l’obiettivo di tutelare e valorizzare i beni artistici posseduti dai Musei Civici, all’interno di un più ampio programma di rinnovamento della città. Con questa nuova struttura di governance si vuole cioè rendere i Musei più agili e funzionali, coinvolgendo il privato, ma senza privare il Comune delle funzioni di indirizzo, controllo e di compartecipazione del servizio<sup>193</sup>. Nello specifico, la Fondazione ha il compito di rafforzare l’identità del museo e la sua immagine, di raggiungere una maggiore efficacia operativa e di favorire la partecipazione, anche finanziaria, di terzi. Per facilitare il raggiungimento di questi obiettivi, alcune attività sono state date in outsourcing, come il servizio di vigilanza e pulizie, le attività amministrative e quelle di manutenzione.

Dal 2000, il Comune di Milano sta pensando alla creazione di una Fondazione di gestione nella quale confluiranno tutti i musei civici della città, che continueranno però a rimanere proprietà del Comune. Per il momento l’idea non è ancora stata realizzata, ma è un progetto degno di nota, perché volto, in primo luogo a superare i principali limiti della gestione pubblica delle organizzazioni culturali, promuovendo la responsabilizzazione economica, l’autonomia e l’accountability, e, in secondo luogo, ad aumentare il valore delle collezioni e l’accesso.

Il progetto in questione prevede che il Comune non rinunci alla proprietà dei beni, ma li affidi alla gestione di una Fondazione, le cui modalità di finanziamento si ispirano al modello anglosassone del *one block grant*, cioè del finanziamento in un’unica soluzione da parte governativa<sup>194</sup>. Pur non escludendo l’ingresso di capitali privati, il Comune, quindi, rimane il principale finanziatore, ma rinuncia

---

<sup>192</sup> Ibidem, p. 63

<sup>193</sup> Ibidem

<sup>194</sup> Luca Zan, *Economia dei musei e retorica del management*, op. cit.

alla gestione. Sarà poi responsabilità della Fondazione e del suo Consiglio di Amministrazione decidere come impiegare la somma stanziata. Sarà pertanto fondamentale stabilire con estrema accuratezza l'ammontare del finanziamento annuale, non solo e non tanto a livello di conferimento iniziale, ma piuttosto in termini di gestione ordinaria, affinché la futura struttura di governance sia realmente sostenibile. In tal senso, se l'obiettivo rimane quello di responsabilizzare economicamente la nuova struttura istituzionale, il trasferimento annuale dovrà riprodurre l'effettiva spesa odierna e permettere alla Fondazione di trattenere eventuali recuperi di efficienza, secondo le logiche proprie di un sistema realmente incentivante e responsabilizzante.

In assenza di questo serio orientamento alle risorse, si rischia di ripetere il medesimo errore che da anni contraddistingue l'agire pubblico in campo culturale. Come abbiamo già evidenziato, il problema non è l'ammontare dei fondi in quanto tali, ma la necessità di garantire la coerenza tra gli obiettivi prefissati e le risorse a disposizione, pena l'incapacità di creare reali condizioni d'azione per le organizzazioni coinvolte. Per esempio nel caso già citato della Fondazione Torino Musei, la mancanza di una definizione compiuta dei rapporti finanziari tra il Comune e la Fondazione, è il vero elemento di debolezza del progetto, foriero di seri problemi di raggiungimento degli obiettivi per cui la Fondazione è stata creata.

I problemi legati a questi nuovi assetti istituzionali, però, non si limitano solo a considerazioni di tipo economico-manageriale. Le trasformazioni in atto, infatti, non sono esenti da critiche riguardanti anche la qualità stessa delle attività culturali realizzate. In altre parole, i nuovi assetti istituzionali non possono essere considerati a priori sinonimi di qualità del loro operato, anche al di là di ogni considerazione legata alla sostenibilità economica.

In particolare, per quanto riguarda il fenomeno delle mostre, che abbiamo visto essere il core business di molte di queste nuove organizzazioni culturali, è stato sostenuto che la presenza di soggetti non direttamente appartenenti al mondo delle arti e della cultura, abbia effetti deleteri sulla qualità delle esposizioni organizzate. In particolare, Moretti<sup>195</sup> sostiene che il coinvolgimento di attori che non hanno come obiettivo principale lo sviluppo della conoscenza, ma che vedono nelle mostre un mezzo utile per raggiungere i propri obiettivi, conduca ad un processo di standardizzazione sia per quanto riguarda gli argomenti trattati che le procedure utilizzate.

---

<sup>195</sup> Andrea Moretti, "Mostre-evento e musei", in *Economia della Cultura*, n. 3, 1997, pp. 219-229

Più nello specifico, il fatto che questi nuovi soggetti promotori abbiano come obiettivo primario la soddisfazione di obiettivi privati e sostanzialmente commerciali, li conduce a preferire mostre che assicurino il successo di pubblico, facendo leva su argomenti di consolidato richiamo, come la pittura impressionista o l'archeologia, senza che queste si traducano in esperienze di valore per il pubblico. È il caso di quelle che Moretti definisce *mostre-evento*, che si contraddistinguono dal numero molto elevato di visitatori coinvolti, contrapposte alle *mostre di qualità*, che coinvolgono un gruppo più ristretto di fruitori, ma che presentano maggiori livelli di qualità legati al valore delle opere esposte, all'allestimento e al significato culturale dell'esposizione.

Il medesimo argomento è ripreso, seppur da una prospettiva più generale, da Sacco, secondo il quale non basta che le istituzioni pubbliche organizzino eventi, come mostre di grande richiamo per il pubblico, ma è necessario fornire a quest'ultimo gli strumenti per

“discernere tra percorsi di scelta identitariamente gratificanti e percorsi di scelta attraenti nel breve periodo, ma, in ultima, analisi, esistenzialmente deludenti”<sup>196</sup>.

Dal quadro, per nulla esaustivo, che abbiamo cercato di delineare, tenendo conto sia degli aspetti giuridici, sia della realtà di molti Enti Locali, emergono con evidenza tre aspetti. In primo luogo, i Comuni, soprattutto le amministrazioni delle grandi città, sembrano affermarsi come i reali catalizzatori di quel dovere loro assegnato dal legislatore di valorizzare e promuovere il proprio patrimonio.

In secondo luogo molte delle nuove modalità di gestione che si sono esemplificate precedentemente nascono proprio come entità finalizzate a organizzare iniziative culturali, potendo contare su tutti i vantaggi che derivano da questi tentativi di destatalizzazione, confermando gli eventi come forme predilette di promozione culturale e centrali strumenti di comunicazione nel settore.

Infine, questa spinta a creare progetti e strutture di governance basate sul coinvolgimento di strutture non direttamente dipendenti dalle istituzioni comunali, con cui costruire rilevanti progetti di collaborazione, ci permette di introdurre il tema che sarà oggetto dei prossimi paragrafi, cioè la valenza relazionale che inevitabilmente gli eventi portano con sé.

Infatti, considerando la varietà di soggetti coinvolti e di obiettivi in gioco nell'organizzazione di eventi culturali, la progettazione di tali iniziative passa solo attraverso lo sviluppo di capacità di negoziazione condivise, volte all'implementazione di relazioni di rete:

---

<sup>196</sup> Pier Luigi Sacco e Luca Zarri, op. cit.



“La capacità di linguaggio è alla base dello sviluppo di capacità relazionali volte all’identificazione, selezione, sviluppo e/o creazione dei soggetti necessari alla produzione culturale. La capacità relazionale si sviluppa attraverso la ripetizione delle relazioni e delle occasioni di operare insieme a livello locale e globale”<sup>197</sup>

#### **4. Gli eventi come strumenti di marketing territoriale e turistico**

Con il termine marketing territoriale si intende l’applicazione degli strumenti di marketing per la valorizzazione di una certa area<sup>198</sup>, migliorando le condizioni insediative e di attrattività di una località agli occhi di investitori e utenti attuali e potenziali. Gli obiettivi principali del marketing territoriale risiedono pertanto nell’attrarre nuove attività economiche e produttive, favorire lo sviluppo delle imprese locali, promuovere un’immagine positiva, accrescere il valore della località per coloro che già vi operano e vi risiedono. Si tratta quindi di un insieme di

“azioni fortemente diversificate, finalizzate all’offerta di servizi pubblici e di infrastrutture efficienti, al miglioramento della qualità della vita, alla realizzazione di progetti mirati e ad attrarre flussi di investimenti, di turisti, di consumatori finali e di nuovi abitanti, alla comunicazione delle azioni intraprese e dei risultati conseguiti, al miglioramento dell’immagine della località ed, infine, al coinvolgimento di tutti gli stakeholders.”<sup>199</sup>

Il marketing territoriale prende le mosse da una situazione di competitività crescente tra aree geografiche, che richiede l’implementazione di adeguate strategie per differenziarsi dalle aree concorrenti e creare le condizioni migliori per attrarre al proprio interno attività economiche che producono ricchezza o per favorire lo sviluppo di quelle già esistenti. Inoltre, rientra tra le molteplici conseguenze di quel processo di riforma della pubblica amministrazione, soprattutto in relazione alle politiche di decentramento amministrativo, che, come abbiamo visto, hanno conferito agli Enti Locali nuove funzioni e una crescente autonomia finanziaria. Questo fenomeno, rintracciabili in tutti i settori, dalla scuola alla cultura, ha portato di conseguenza gli Enti Locali a ricorrere a varie strategie per poter attirare e mantenere crescenti flussi di investimenti in una certa area.

---

<sup>197</sup> Andrea Moretti, op. cit.

<sup>198</sup> Per area si intende un territorio con le proprie caratteristiche socio-demografiche, la propria storia, tradizioni e cultura e tutti gli altri elementi che possono influire nel determinarne il valore complessivo agli occhi di attuali e potenziali acquirenti ed utilizzatori (Sonia Ferrari, op. cit.)

<sup>199</sup> Sonia Ferrari e Giuseppe Emanuele Adamo, op. cit., p. 7

Nella gestione delle leve in cui si declina il marketing territoriale sono coinvolti una molteplicità di soggetti che agiscono nell'area in questione, tra cui spiccano gli operatori del governo locale e le imprese private. È fondamentale, come vedremo meglio nell'ultimo paragrafo, che questi soggetti diano vita ad azioni sinergiche, sviluppate sulla base di rapporti di partnership e collaborazione, da un lato, per evitare di veicolare segnali contraddittori ai vari interlocutori, generando di conseguenza una poco vantaggiosa immagine confusa dell'area, dall'altro per creare valore aggiunto dall'esistenza stessa di queste sinergie. La molteplicità di attori coinvolti, però, nulla toglie al ruolo centrale che le istituzioni pubbliche assumono in questo processo di sviluppo territoriale, in quanto inevitabili soggetti leader del cambiamento, perché gli unici a cui poter legittimamente e doverosamente chiedere di agire con trasparenza a favore dell'interesse collettivo, e non in rappresentanza di interessi economici privati. A loro spetta, per legge e per il mandato che democraticamente ricevono dai cittadini, il dovere di garantire il buon funzionamento della cosa pubblica e, conseguentemente, di promuovere il benessere e lo sviluppo del territorio.

La comunicazione è una delle quattro classiche leve del marketing mix e, nello specifico, la comunicazione territoriale si può definire come l'insieme dei mezzi e dei messaggi volti a

“ottenere credibilità strategica e reddituale, fiducia, legittimazione, ossia essere sempre più rispondente alle attese dei suoi interlocutori, ma anche per essere efficace nel soddisfare i bisogni differenziati e multiformi degli interlocutori o pubblici di riferimento, ed efficiente, nell'essere maggiormente rispondente alle aspettative di chi controlla e/o fornisce risorse e non ultimo per avere apprezzamento emotivo, inteso come capacità di suscitare adesione emozionale”<sup>200</sup>

La rilevanza degli eventi come efficaci strumenti di comunicazione in un'ottica di marketing territoriale, in particolare rispetto alle realtà cittadine, è ormai riconosciuta da più parti. Roche già nel 1992 definiva gli eventi come *urban phenomena*. Più tardi Kotler et alii<sup>201</sup> riconoscono gli eventi come una delle tre categorie di strumenti di comunicazione e di costruzione dell'immagine di un luogo, insieme agli slogans, ai temi e al posizionamento da un lato e ai simboli visivi dall'altro. Ferrari sostiene a sua volta che

“una comunicazione basata su componenti dell'offerta cittadina come eventi artistici, culturali, sportivi, religiosi o di altro tipo, rappresenta una forma di comunicazione molto più valida rispetto alle politiche di comunicazione implicita”<sup>202</sup>

---

<sup>200</sup> Maria Carmela Ostillo, “La comunicazione territoriale”, in Enrico Valdani e Fabio Ancarani, op. cit., p. 160

<sup>201</sup> P. Kotler et alii, *Marketing place. Europe*, Prentice Hall, London, 1999

<sup>202</sup> Sonia Ferrari, op. cit.

L'utilizzo di questi strumenti in questo campo è più che comprensibile se consideriamo il fatto che, come sottolineato nel primo capitolo, ogni evento è contraddistinto da una necessaria componente territoriale essendo un fenomeno che si svolge all'interno di confini spazialmente circoscritti. E' pertanto inevitabile che abbiano impatti sul territorio ospitante e, quindi, che siano volontariamente e strategicamente utilizzati per raggiungere svariate finalità inerenti allo sviluppo di una data area geografica.

In particolare, l'utilizzo degli eventi all'interno di questo ambito, ricalca la duplice valenza loro assegnata in questo lavoro: da un lato rientrano, in quanto servizi, nella più ampia offerta del territorio, il quale, quindi, non è solo un prodotto e una risorsa in sé, ma è anche "*un contenitore, un pacchetto di attività e di strutture*"<sup>203</sup>. Dall'altro, diventano parte integrante del mix di strumenti utilizzati per comunicare il territorio, dando visibilità alle sue specificità, soprattutto, come vedremo, rispetto alle proprie risorse immateriali, quali quelle culturali e relazionali, capaci di connotare in maniera difficilmente replicabile una certa area.

I destinatari ultimi del marketing territoriale e delle relative attività di comunicazione sono soggetti sia interni che esterni al territorio di riferimento. Nel primo caso, gli interlocutori primari saranno i cittadini che già abitano quell'area, le imprese e gli imprenditori che lavorano in quella zona e altri svariati attori, siano essi pubblici o privati, che in quella medesima area agiscono.

Nel secondo caso invece si avrà a che fare con soggetti che abitano o lavorano in altre città o in altri stati e che si vuole attrarre, stabilmente o temporaneamente, verso quel territorio, perchè considerati, in primo luogo, portatori di importanti risorse finanziarie.

Seguendo questo doppio binario, ci concentreremo nei prossimi paragrafi sul ruolo che gli eventi svolgono all'interno del marketing territoriale interno, e, in seguito sulla loro capacità di incidere sull'immagine percepita di una data località e soprattutto sui flussi turistici, considerando gli eventi strumenti fondamentali del marketing territoriale esterno.

Prima di entrare nel cuore della riflessione, è bene sottolineare che la distinzione qui proposta tra marketing territoriale interno ed esterno, pur essendo ampiamente riconosciuta dagli studiosi del settore, è qui finalizzata solo a rendere più chiara la trattazione, perchè in realtà queste due declinazioni del marketing territoriale non possono essere considerati come compartimenti stagni, ma, al contrario, risultano essere strettamente dipendenti l'uno dall'altro. Per esempio, la capacità di attrarre investimenti da parte delle imprese, che è uno degli obiettivi

---

<sup>203</sup> Sonia Ferrari e Giuseppe E. Adamo, op. cit., p. 7

fondamentali del marketing esterno, soddisfa anche il bisogno primario del cittadino di poter disporre di opportunità di lavoro, e quindi è condizione anche della sua soddisfazione, che è l'obiettivo primario del marketing interno. Analogamente, la capacità di offrire ai cittadini una buona qualità della vita, ne scoraggia l'allontanamento, e la presenza di una certa tipologia di individui sul territorio, richiamerà altre imprese, e così via.

L'attrattività esterna è quindi funzione della soddisfazione interna e viceversa, e tale dipendenza reciproca è alla base della formazione di una spirale virtuosa tra soddisfazione, attrattività e valore del territorio<sup>204</sup>.

#### **4.1 Il marketing territoriale interno: gli eventi per migliorare la qualità della vita e creare appartenenza**

Il marketing territoriale interno si afferma in un periodo storico che vede le città caratterizzate da profondi processi di cambiamento, come i crescenti flussi migratori, che, se da un lato possono costituire elemento di arricchimento sociale e crescita economica, dall'altro sono fonte di tensioni e fenomeni di emarginazione sociale, con cui gli Enti Locali devono necessariamente confrontarsi se vogliono contrastare il fenomeno di allontanamento dai grandi centri urbani, e che vanno a sommarsi ad altri problemi quali il traffico, l'inquinamento, la criminalità. Possiamo di conseguenza affermare che

“è sempre meno scontato che le città siano i luoghi ideali dove si esprimono le migliori condizioni di vita e di crescita per la persona umana. La città diventa un luogo dove non è facile sopravvivere. Sono infatti sempre più evidenti fenomeni quali la disgregazione sociale, la sempre maggiore evidenziata differenza di status, la mancanza di senso di appartenenza e di identificazione.”<sup>205</sup>

Il fine ultimo del marketing territoriale interno è quello di migliorare la qualità della vita, puntando soprattutto sulla soddisfazione delle esigenze dei cittadini e delle imprese, e quindi, sullo sviluppo di risorse immateriali, quali i servizi, la tecnologia, le opportunità e le condizioni di lavoro, le opportunità per il tempo libero.

Gli obiettivi primari della comunicazione territoriale rivolta ai pubblici interni risultano quindi essere quelli della valorizzazione dell'esistente e della creazione di fiducia tra le istituzioni e suoi principali interlocutori interni, generando soddisfazione. In questo senso, la comunicazione territoriale non è altro che una specificità della comunicazione pubblica, in quanto efficace

---

<sup>204</sup> Enrico Valdani e Fabio Ancarani, “Il marketing territoriale tra esterno e interno, tra attrattività e valore”, in Enrico Valdani e Fabio Ancarani (a cura di), op. cit.

<sup>205</sup> Elisabetta Ierardi, “Marketing territoriale”, in Stefano Rolando (a cura di), *Teorie e tecniche della comunicazione pubblica*, op. cit., p. 412.

strumento di avvicinamento ai cittadini, di soddisfazione delle loro attese, e, più in generale, di aggregazione e relazione tra i differenti soggetti operanti sul territorio.

Gli eventi, nello specifico quelli culturali, giocano un ruolo centrale nel coinvolgere i residenti all'interno della vita della comunità, rinsaldando le relazioni esistenti, nonostante le spinte divergenti che contraddistinguono i grandi centri urbani della società postmoderna. Da un lato, rientrano nell'insieme di attività che costituiscono l'offerta ricreativa di una data località, andando pertanto ad incidere in maniera significativa sulla percezione della qualità della vita nella località in questione e sui livelli di soddisfazione dei cittadini. Dall'altro, sono importanti occasioni per i residenti di prendere parte alla vita della comunità, incontrare altre persone o rivivere le tradizioni del proprio territorio di appartenenza, rafforzandone, come abbiamo già precedentemente sottolineato, il senso di appartenenza. Questa capacità degli eventi di creare e rafforzare il fattore identitario all'interno di una comunità, se collegato al più ampio scenario descritto dal legislatore e commentato in precedenza, che vede gli Enti Locali impegnati nella duplice funzione di tutelare e valorizzare il patrimonio, sembra rispecchiare, almeno sulla carta, il modello ipotizzato da Sable e Kling<sup>206</sup>. I due studiosi hanno infatti sottolineato un doppio aspetto legato alla gestione del bene culturale in quanto bene pubblico: da un lato la complementarità tra la garanzia di tutela e di accesso, già sottolineata in precedenza, che si traduce in offerta di esperienze per il pubblico, dall'altro la capacità di queste esperienze condivise di generare benessere collettivo sotto forma di appartenenza ad una collettività.

Il primo a proporre un'analisi sistematica ed empirica degli impatti generati da un evento sul territorio e sulla comunità ospitante è stato probabilmente Brent Ritchie, che nel 1984 individuò, all'interno di una prospettiva di *total impact*, sei tipologie di ripercussioni che gli eventi portano con sé, in cui, accanto alle più evidenti, come quelle legate al turismo e all'economia, trovano spazio anche impatti a livello socio-culturale e psicologico. Nel primo caso, lo studioso riscontra nella comunità analizzata un aumento dell'interesse e della partecipazione in attività associate all'evento in questione e il rafforzamento delle tradizioni e dei valori locali; nel secondo caso, rientra un aumento dell'orgoglio locale e dello spirito della comunità.

Analogamente, Roche già agli inizi degli anni '90 sosteneva che

“mega-events and the policy-making connected with them are in principle a whole (local/urban) community's business. To be successful against a range of criteria they need to involve as broad a spectrum of the community as possible. The process of deciding on mega-events (via local politics),

---

<sup>206</sup> Karin Sable e Robert Kling, op. cit

staffing them (as volunteers), supporting them (as paying spectators) and reaping whatever benefits are to be had (through small business opportunities, after-use of facilities, etc.), are «whole community' matters » both in principle and in many respects in practice also”<sup>207</sup>

Ma ancora prima, Huizinga sosteneva che il gioco, componente insita nella natura ludica e ricreativa degli eventi, è qualità spontanea della persona,

“adorna la vita e la completa, e come tale è indispensabile. È indispensabile all’individuo, in quanto funzione biologica, ed è indispensabile alla collettività per il senso che contiene, per il significato, per il valore espressivo, per i legami spirituali e sociali che crea, insomma in quanto funzione culturale (...) Soddisfa a ideali di espressione e di vita collettiva”<sup>208</sup>

Del resto, i primi soggetti che promuovono l’immagine del territorio al proprio esterno sono coloro che in quell’area vivono e lavorano, cioè i cittadini, analogamente a quanto accade nel caso delle aziende, in cui sono i clienti stessi a costituire, non solo i destinatari delle attività di promozione, ma anche le fonti delle stesse. I cittadini però

“possono rappresentare un elemento moltiplicatore di conoscenze e promozione di immagine solo a condizione di percepire della propria realtà le peculiarità e le caratteristiche di cui essere fieri, con cui in breve si condivide il senso di appartenenza”<sup>209</sup>

Gli eventi culturali possono quindi essere considerati parte integrante di quel processo che Gelosi definisce di “*fidelizzazione del cittadino*” nei confronti del luogo di appartenenza o residenza, perchè capaci, attraverso il loro saper rendere esplicito e manifesto il patrimonio storico e culturale, di creare una coscienza condivisa e comune delle proprie radici e tradizioni e quindi attaccamento al territorio.

In questo senso, gli eventi si affermano come reali strumenti di valorizzazione del territorio, se con questo termine intendiamo un agire volto a

“da una parte creare valore, dall’altra darne conoscenza, darne visibilità, consentire la condivisione di esso tra tutti coloro che vivono in un territorio, a sua volta ciò comporta l’esperienza, la conoscenza diretta per prova o percezione; in breve il valore si crea, si distribuisce, si partecipa, si rappresenta, diventa oggetto di relazione”<sup>210</sup>

Gli eventi però non si rivolgono solo a quegli individui nati e cresciuti in quella zona, anzi, considerando la composizione sociale delle grandi città contemporanee, destinazione di continui flussi migratori dalle zone più povere del mondo, non potrebbero neppure esserlo. La loro capacità di svelare le radici

---

<sup>207</sup> Maurice Roche, “Mega-events and micro-modernization: on the sociology of the new urban tourism”, in *British Journal of Sociology*, vol. 43, n. 4, 1992, p. 580

<sup>208</sup> Johan Huizinga, op. cit.

<sup>209</sup> Carlo Gelosi, , op. cit., p. 27

<sup>210</sup> Ibidem, p. 80

storico-culturali di quell'area e il loro essere, generalmente, a disposizione di tutti, senza escludere alcune fasce sociali, li rende altresì capaci di contribuire al processo di integrazione sociale. Del resto, la comunicazione pubblica è in primo luogo destinata alle fasce più deboli e meno privilegiate di cittadini, capace di colmare almeno in parte i gap economici e culturali così profondamente insiti nelle società attuali, che costituiscono le più profonde contraddizioni delle democrazie moderne.

In tal senso, Rovinetti ha sottolineato come la moderna pubblica amministrazione non deve solo

“rinnovarsi, modernizzarsi, snellire le procedure, ridurre gli sprechi, garantire diritti, fornire servizi efficaci e migliorare la propria efficienza, ma deve trovare una nuova legittimazione. Una simile legittimazione vuol dire garantire a tutti, in particolare a coloro che più di altri subiscono la violenza di società aggressive e competitive, l'erogazione di servizi di qualità e la soddisfazione di bisogni fondamentali. Vuol dire essere capaci di fornire orientamenti nella complessità sociale, riducendo antiche e nuove forme di differenziazione culturale e sociale”<sup>211</sup>

Affinché, cioè, il tempo libero non sia solo l'ennesima fonte di disuguaglianze e utopie, è fondamentale che gli Enti Locali sviluppino opportune politiche pubbliche basate sulla creazione di opportunità di svago e divertimento accessibili a tutti. L'impegno pubblico in tal senso quindi non può limitarsi a garantire formalmente una quantità minima di tempo liberato dal lavoro, ma deve estendersi al dovere istituzionale di assicurare a tutta la cittadinanza, indipendentemente dal reddito, possibilità di godere di questo tempo libero, in modo attivo e creativo<sup>212</sup>.

La capacità degli eventi di creare e consolidare il senso di identità e appartenenza al luogo di residenza, indipendentemente dal proprio luogo di origine, acquista ulteriori significati all'interno di una prospettiva di marketing territoriale interno, dove per territorio non intendiamo solo il luogo geografico in cui le persone vivono, ma anche

“l'entità cui si sente di appartenere perché in esso ci si identifica nei valori economici, etnici, culturali e sociali, in breve, il luogo/territorio di elezione identitaria. Ciascuno sente di appartenere ad un territorio perché si sente parte e partecipe delle sue origini, della sua storia, delle sue caratteristiche e peculiarità, delle sue trasformazioni e dei possibili sviluppi. Ecco, il senso della riappropriazione del territorio come centro di appartenenza per scelta identitaria e non solo per nascita”<sup>213</sup>

---

<sup>211</sup> Alessandro Rovinetti, *Diritto di parola*, op. cit., pp. 8-9

<sup>212</sup> Riccardo Resciniti, “Economia e marketing del tempo libero: temi di ricerca e implicazioni manageriali”, in R. Resciniti (a cura di), op. cit.; Riccardo Varaldo, “L'industria del tempo libero: profili e prospettive”, in R. Resciniti (a cura di), op. cit.

<sup>213</sup> Carlo Gelosi, *Comunicare il territorio*, op. cit., p. 16

Se, come vedremo meglio nel paragrafo successivo, le risorse immateriali stanno acquisendo il ruolo di centrali fonti di vantaggio competitivo, anche l'identità e il senso di appartenenza e condivisione di valori e tradizioni, diventa un elemento fondamentale del marketing esterno,

“in quanto oggetto e contenuto stesso del messaggio comunicativo che si intende promuovere per far conoscere una determinata realtà e, contemporaneamente, richiamo stesso per attrarre interesse, investimento, stabilità di presenza e via dicendo”<sup>214</sup>.

In virtù di quella circolarità tra marketing interno ed esterno,

“un territorio coeso che presta molta attenzione alle condizioni di vita, non solo ambientali, e di produttività (...), diviene luogo di attrazione di risorse umane e finanziarie”<sup>215</sup>

Infine, è doveroso sottolineare la capacità degli eventi di incidere sulla dotazione di infrastrutture. Spesso, infatti, in vista di un evento di particolare richiamo, si avviano opere di ristrutturazione di opere già esistenti oppure di creazione di nuove. In questo senso, la comunicazione non è solo lo strumento principale della promozione di un territorio, ma anche lo stimolo per interventi e politiche di sviluppo<sup>216</sup>. Nel breve termine questi interventi sono finalizzati ad agevolare lo svolgimento della manifestazione, ma nel lungo periodo diventano inevitabilmente degli importanti fattori di crescita della qualità della vita locale. Per esempio, quando Bologna è stata scelta come Capitale Europea della cultura per l'anno 2000, si è dato vita ad un complesso progetto di recupero di preziosi artefatti architettonici come l'ex Sala Borsa, l'ex Manifattura Tabacchi e il Palazzo di Re Enzo, che si sono trasformati in simboli permanenti della manifestazione e in nuovi emblemi turistici<sup>217</sup>.

Gli eventi quindi svolgono anche una funzione importante nell'attrarre investimenti esogeni e finanziamenti pubblici in grado di promuovere veri e

---

<sup>214</sup> Ibidem, p. 74

<sup>215</sup> Ibidem, p. 74

<sup>216</sup> Carlo Gelosi, “La comunicazione pubblica per la promozione del territorio”, in Stefano Rolando (a cura di), *La comunicazione di pubblica utilità 2*, op. cit.

<sup>217</sup> Un altro esempio recente, particolarmente interessante da questo punto di vista, è costituito dal caso di Homebush Bay, sede del Parco Olimpico in occasione delle Olimpiadi di Sidney nel 2000. Questo è stato al centro di un intervento dal costo di 137 milioni di dollari, che ha provveduto a eliminare nove milioni di tonnellate di rifiuti domestici e industriali depositati su 160 ettari dei 760 totali. Inoltre, i 1200 edifici costruiti per il Villaggio Olimpico, interamente alimentati ad energia solare, sono stati adibiti a residenze private per circa 5000 persone (Sonia Ferrari e Giuseppe Emanuele Adamo, op. cit.). È interessante inoltre notare come in alcuni casi, le opere costruite in vista di un qualche evento, diventino poi i simboli della città: è il caso della Torre Eiffel, simbolo della capitale francese, con 6 milioni di visitatori ogni anno, fu costruita in vista dell'Esposizione Universale del 1900.



propri processi di rigenerazione strutturale ed economica all'interno delle aree che li ospitano. È anche per questo motivo che le amministrazioni delle città lottano aspramente per ospitare grandi manifestazioni: sono l'occasione per realizzare rapidamente opere pubbliche in grado di rivitalizzare alcune aree della città, decidendo per esempio di localizzare le manifestazioni in quartieri degradati o economicamente depressi.

Infatti, molto spesso si ricorre alla realizzazione di eventi per riqualificare un'area urbana, percepita come degradata da parte della collettività, oppure per accrescere l'interesse della comunità locale per un bene culturale o un monumento. È il caso per esempio dell'ex Convento di Santa Cristina a Bologna, recentemente ristrutturato e sede del dipartimento di Arti Visive dell'Università. Grazie alla collaborazione tra il Comune e l'Università, all'interno della rassegna estiva 2005 "Bè", sono state organizzati una serie di manifestazioni nell'affascinante cornice di questo ex convento, per diffondere la conoscenza di questo luogo, riportato al suo antico splendore, in linea con l'obiettivo della rassegna di valorizzare spazi inusuali e poco conosciuti dalla cittadinanza.

#### **4.2 Il marketing territoriale esterno: gli eventi per attrarre investitori e turisti**

Il marketing territoriale esterno si pone l'obiettivo di rendere il territorio particolarmente attraente agli occhi delle imprese, degli investitori e dei turisti, attraverso l'implementazione di politiche volte a richiamarne l'attenzione e l'interesse.

La consapevolezza del ruolo che gli eventi culturali possono svolgere per accrescere il valore del territorio agli occhi di attori esterni ai propri confini, come i turisti o gli imprenditori, è andata di pari passo con il riconoscimento che la cultura non è solo un valore, ma può diventare una risorsa rilevante anche in termini economici. I beni culturali pertanto non sono più considerati semplicemente come un fine, ma anche come un mezzo in grado di generare sviluppo economico, grazie al richiamo turistico che questi sono in grado di esercitare.

Da alcuni anni, infatti, diversi studiosi sottolineano il ruolo strategico giocato da alcuni fattori non facilmente acquisibili o imitabili dai territori concorrenti quali fonti rilevanti di vantaggio competitivo<sup>218</sup>. In particolare,

---

<sup>218</sup> Per vantaggio competitivo del territorio si intende *“la capacità di valorizzare i propri fattori qualificanti, tramite l'adozione di proprie strategie di investimento, di specifiche politiche attive della promozione del proprio ruolo internazionale e con l'uso di mirati strumenti di*

Golfetto<sup>219</sup> ha sottolineato come, nel processo di differenziazione territoriale, giochino un ruolo centrale, se opportunamente valorizzate, risorse immateriali come il patrimonio culturale:

“(...) La costruzione del vantaggio competitivo della città non può più basarsi solo sul modello della tecnopoli ideale, che riconduce le possibilità di successo alla disponibilità di infrastrutture (vantaggi derivati dagli investimenti fisici), ma deve cercare le componenti differenzianti soprattutto all’interno dei propri assets immateriali: nel patrimonio scientifico, nei know-how produttivi e creativi, nelle specificità e nell’immagine che la città ha costruito nel tempo, nelle stesse capacità di management che gestiscono la città”<sup>220</sup>

Da questo punto di vista, il patrimonio culturale in generale e gli eventi ad esso connessi rappresentano una grande potenzialità anche in termini turistici, perché

“si basano su elementi di tipicità difficilmente replicabili in altri luoghi e che quindi danno origine ad un’offerta unica e distintiva, che il consumatore può consumare solo recandosi in quella specifica località”<sup>221</sup>.

Inoltre le politiche e i servizi legati alla cultura hanno un impatto decisivo sul cosiddetto *effetto città*<sup>222</sup>, cioè sul quel complesso mix di beni e servizi disponibili sul territorio, che lo contraddistingue e lo rende attrattivo e magnetico nei confronti di un bacino di utenza che ne supera i confini fisici. Quindi, se da un lato, come abbiamo visto, tutte le attività connesse al settore culturale, contribuiscono a migliorare la qualità della vita urbana, dall’altro la disponibilità di servizi culturali aumenta anche il potere di attrazione di una data area agli occhi di potenziali investitori, in primo luogo i turisti.

In questo senso gli eventi culturali diventano strumenti di comunicazione in grado di svolgere almeno tre funzioni fondamentali. La prima è strettamente connessa a quanto sostenuto nel paragrafo precedente: gli eventi, interponendosi tra il bene culturale e il pubblico, permettono a questo medium silente di svelarsi non solo agli occhi dei cittadini, ma anche nei confronti dei turisti, che raggiungono una città proprio con l’intento di conoscerla e di scoprirne le bellezze. Per questo, la partecipazione ad eventi culturali, può essere l’occasione

---

*marketing nei confronti dei potenziali utenti e clienti”* (M. Paoli, *Marketing d’area per l’attrazione di investimenti esogeni*, Guerini e Associati, Milano, 1999)

<sup>219</sup> Francesca Golfetto, “Un marketing per le città? Riflessioni sulla nascita di una disciplina”, in *Economia e Management*, n. 5, 1996, pp. 103-111

<sup>220</sup> Ibidem, p. 110

<sup>221</sup> Francesca Checchinato e Paola Gazzola, *Il marketing per la valorizzazione del territorio: una prospettiva di analisi*, paper presentato al Congresso Internazionale “Le tendenze del marketing”, Ecole Supérieure de Commerci de Paris – EAP, 21-22 gennaio 2005

<sup>222</sup> Annalisa Cicerchia, “Effetto città, qualità della vita e politiche culturali”, in *Economia della Cultura*, n. 2, 2001, pp. 187 – 195

per il turista di approfondire la conoscenza di un luogo oppure di conoscerne aspetti che ignorava.

Questo aspetto assume particolare significato all'interno della più recente tendenza che caratterizza il turismo moderno e che è stata definita "*consumismo dei luoghi*":

"Aree della città come Piazza San Marco a Venezia hanno progressivamente perso il loro iniziale significato, per ridursi esclusivamente a oggetto dell'esperienza turistica. È difficile per il turista capire e appropriarsi della complessità semantica della basilica, dei dipinti di Palazzo Ducale. Questa complessità si banalizza al pari della complessità filosofica della Gioconda di Leonardo, che più che come trattato filosofico sul rapporto uomo natura è oggi celebre per il suo famoso sorriso. Il turismo di massa porta alla crescente banalizzazione dei luoghi, in particolare quelli più complessi e meno leggibili in termini di funzioni d'uso."<sup>223</sup>

Pertanto gli eventi volti a far conoscere ed apprezzare il patrimonio culturale di una data località possono far perdere quel connotato spesso acquisito dalle città d'arte di "figurine da collezione", svuotate di contenuti, portando questa massa di turisti disattenti non solo ad *essere* nei luoghi, ma anche ad *appartenere* agli stessi<sup>224</sup>. Per esempio, gli eventi che celebrano la cultura di una data località, che riflettono i suoi valori e le sue tradizioni, come per esempio i festival<sup>225</sup>, possono costituire esperienze particolarmente interessanti per i turisti:

"Festivals provide the tourist the opportunity to see how the local communities celebrate their culture and how this effects the community development, it also helps the visitors to interact with the host community and help people to enjoy and meet their leisure needs. The peoples and communities that host the festival provide the visitors with a vibrant and valuable culture. In addition, culture is the personal expression of community heritage, community perspective, it provides cultural opportunities for the visitors to enjoy and experience local illumination and culture."<sup>226</sup>

La seconda funzione consiste nel fatto che gli eventi diventano opportunità attraverso le quali la città si fa conoscere, si svela e comunica se stessa anche agli occhi di coloro i quali si recano in quel luogo solo perchè in primo luogo

---

<sup>223</sup> Enzo Rullani et alii, "Tra città reale e città virtuale: il territorio nel postfordismo", in Enzo Rullani et alii, *Città e cultura nell'economia delle reti*, Il Mulino, Bologna, 2000, p. 51

<sup>224</sup> Ibidem

<sup>225</sup> Per festival in questa sede intendiamo "*formal periods or programs of pleasurable activities, entertainment, or events having a festive character and publicly celebrating some concept, happening or fact*" (Janiskee, citato in Karen De Bres e James Davis, "Celebrating group and place identity: a case study of a new regional festival", in *Tourism Geographic*, n. 3, 2001, pp. 326-337

<sup>226</sup> Razaq Raj, *The impact of festivals on cultural tourism*, paper presentato a "The second DeHaan tourism management conference. Developing cultural tourism", Nottingham, 16 dicembre 2003

intendono prendere parte ad un evento e non perchè sono interessati a visitare la città. E' il caso per esempio di Ferrara, che ogni anno, per una settimana, ospita il Ferrara Buskers Festival, la più grande rassegna di busking nel mondo in termini di pubblico. Delle circa 900 mila presenze, il 24,7% di spettatori ha dichiarato di non essere mai stati a Ferrara prima<sup>227</sup>. Questo significa che una persona su quattro ha scoperto la città proprio grazie ad un evento di questo tipo, che in realtà non intende espressamente valorizzare il proprio patrimonio artistico, visto che il cuore dell'evento è costituito da centinaia di artisti di strada provenienti da tutto il mondo, ma inevitabilmente, fungendo il centro storico da scenografia dell'evento, il pubblico entra in contatto con lo stesso.

In terzo luogo, l'evento è in grado non solo di valorizzare il territorio e il proprio patrimonio, rendendo entrambi accessibili e conoscibili, ma, al pari di qualsiasi altro strumento di comunicazione, è in grado di incidere in maniera determinante sull'immagine percepita di una data località e quindi sul suo posizionamento nella mente dei potenziali visitatori o investitori, differenziandolo dalla concorrenza.

In particolare le città possono essere considerati dei veri e propri *brand*<sup>228</sup> e la loro immagine, intesa come “*un insieme di credenze, idee, informazioni più o meno mediate, che il pubblico ha su un luogo*”<sup>229</sup>, assume un ruolo strategico dal punto di vista competitivo, perché, in quanto costruito mentale che semplifica la realtà<sup>230</sup>, contribuisce alla formazione delle preferenze dei potenziali acquirenti, influenzando la qualità percepita dal pubblico

Le informazioni veicolate dalle immagini, infatti, si sedimentano nella memoria e quindi influenzano le opinioni, le percezioni e le aspettative di tutti i soggetti che interagiscono con il territorio. Gli eventi, valorizzando l'unicità e l'inimitabilità del patrimonio storico artistico di una data località possono contribuire a trasformare queste risorse nella principale fonte di vantaggio competitivo e di differenziazione, diventando il vero punto di forza di un territorio e influenzandone in maniera originale l'immagine e il posizionamento, cioè, in ultima analisi, la specificità e l'unicità nel confronto con altre località, favorendo la formazione delle preferenze.

---

<sup>227</sup> Giovanni Masino e Luca Zan, “Il Ferrara Buskers Festival: progettualità, emergenza e costellazione di significati”, *Micro & Macro Marketing*, n. 1, aprile 2002, pp. 85-114

<sup>228</sup> Myfanwy Trueman, Mary Klemm e Axele Giround, “Can a city communicate? Bradford as a corporate brand”, in *Corporate Communications: an International Journal*, vol. 9, n. 4, 2004, pp 317-330

<sup>229</sup> Kotler et alii, *Marketing places. Attracting investment, industry and tourism to cities, states and nations*, The Free Press, New York, 1993

<sup>230</sup> Sonia Ferrari, op. cit.

In particolare, l'evento è in grado di incidere almeno su due delle tre componenti di base dell'immagine: la *componente identificativa*, cioè l'insieme dei caratteri distintivi del territorio, e la *componente valutativa*, cioè l'insieme delle valenze funzionali e simboliche associate ad una certa area.

Questo è possibile in virtù del fatto che alcune delle associazioni mentali relative ad un evento si trasferiscono su quella del territorio, qui concepito come vero e proprio *brand*, secondo il medesimo meccanismo che spiega il ricorso alle sponsorizzazioni di vari generi di manifestazioni da parte delle aziende private: l'obiettivo è sempre quello di creare prima e rendere evidente ed esplicito poi, il legame tra i valori connessi all'evento in questione e il luogo ospitante nel primo caso, tra l'iniziativa e l'azienda che lo sponsorizza nel secondo caso.

Caroli<sup>231</sup> considera gli eventi una delle quattro aree di intervento in cui si concretizzano le tre possibili strategie di marketing territoriale da lui individuate, che sono l'integrazione/fertilizzazione delle componenti attuali del territorio, lo sviluppo di opportunità di cambiamento e lo sviluppo di progetti innovatori. Gli eventi possono dunque fungere sia da strumenti di valorizzazione dell'esistente, utilizzati da varie istituzioni per rafforzare una certa immagine che da tempo contraddistingue quel territorio, sia da veri e propri progetti per l'innovazione.

Un esempio dell'utilizzo degli eventi per rafforzare un'immagine già esistente ci viene da Madrid, che nel 1992 è stata designata Capitale Europea della Cultura: da sempre considerata una delle principali città d'arte del vecchio continente, si voleva rafforzare questo "marchio" e accrescere il numero di visitatori, entrando nelle preferenze anche di coloro i quali avevano già visitato la Spagna, ma si erano limitati alle località balneari delle Isole Baleari e Canarie e a quelle concentrate sulla costa sud-orientale del Paese.

Analogamente, molte località tendono a cercare un filo conduttore che porta a privilegiare un certo genere di manifestazioni rispetto alle altre oppure a reiterare la medesima manifestazione per più anni consecutivi, in modo che questa venga automaticamente associata ad una città, trasformandosi in elementi di immediato richiamo, dei veri e propri *marchi*<sup>232</sup>. Per esempio, l'amministrazione comunale della città di Catania ha deciso un preciso posizionamento come città dello sport, a livello nazionale e internazionale, ospitando le Universiadi nel 1997, la finale del Campionato Italiano di Beach Volley nel 2000, I Campionati Italiani di Atletica leggera nel 2001 e la prima edizione della Maratona del Mediterraneo nel 2001<sup>233</sup>. La città di Perugia ha invece legato in maniera indissolubile la

---

<sup>231</sup> Matteo Caroli, *Il marketing territoriale*, op. cit.

<sup>232</sup> Maria Carmela Ostillo, op. cit.

<sup>233</sup> Sonia Ferrari e Giuseppe Emanuele Adamo, op. cit.

propria immagine ad un grande evento di rilevanza internazionale come l'Umbria Jazz. Ripetendo la manifestazione anno dopo anno, questa è diventata il simbolo della città e una componente fondamentale della sua immagine, contribuendo inoltre a modificarla.

Gli eventi culturali possono infatti fungere da strumenti per modificare il posizionamento e l'immagine percepita di una data località, quella che Kotler definisce immagine stereotipata, cioè

“un'immagine ampiamente condivisa, che è fortemente distorta e semplicista e che determina un atteggiamento favorevole o sfavorevole alla località”<sup>234</sup>.

Ciò è possibile in virtù della loro capacità di dare visibilità a certi aspetti del territorio che tradizionalmente erano passati in secondo piano, a favore di altri elementi che hanno costituito per anni il principale elemento di attrattività di una data area.

Perugia, per esempio, grazie al successo di Umbria Jazz, ha abbandonato l'immagine di una delle principali mete italiane di turismo religioso, acquisendo quella di città giovanile e moderna, che, tra l'altro, svela se stessa e il patrimonio storico artistico che custodisce, ospitando i concerti nelle incantevoli scenografie offerte da chiese sconsacrate, piazze e borghi medioevali.

Un altro interessante esempio di quanto sopra affermato è costituito dalla candidatura di Bologna a Città europea della Cultura per l'anno 2000. Si tratta di un progetto della Comunità europea con l'obiettivo di valorizzare i diversi aspetti della cultura europea, eleggendo a strumenti principali per il raggiungimento di questo obiettivo proprio l'organizzazione di una rassegna di eventi culturali, compito che spetta ogni anno alla città designata. Quest'ultima è così chiamata ad organizzare per tutto l'anno della nomina manifestazioni e iniziative che traggono spunto dal suo patrimonio storico-artistico, capaci di dare visibilità alle proprie risorse culturali e alle proprie radici identitarie, avvicinando turisti e residenti agli stessi. Pertanto, essere Capitale europea della Cultura costituisce, se ben sfruttata, un'opportunità unica di crescita e di visibilità per la città.

La candidatura di Bologna è stata giustificata dal fatto che la città era perlopiù conosciuta all'estero per l'Università, le imprese esportatrici e per il fitto calendario di eventi fieristici, in grado di attirare annualmente consistenti flussi di persone, mossi però da motivi d'affari, più che di interesse per la città in quanto tale. Proprio le fiere hanno costituito per anni il fattore attrattivo primario agli occhi dei visitatori e intorno alle stesse gli operatori turistici della città avevano costruito il proprio business primario.

---

<sup>234</sup> Kotler et alii, citato in Sonia Ferrari e Giuseppe Adamo, op. cit.

L'ampio patrimonio artistico e la vivacità culturale che contraddistinguono la città erano pertanto patrimonio esclusivo di una domanda locale, scarsamente conosciuti e ancor meno apprezzati all'esterno. L'obiettivo primario della candidatura della città era proprio l'inversione di questa tendenza, o meglio, inserire Bologna nel circuito delle città d'arte e cultura, dal quale è sempre stata esclusa. Si voleva cioè accrescere la notorietà della città quale sede di un'intensa attività di produzione e consumo culturale, in modo da affiancare al turismo d'affari, flussi turistici di stampo culturale, stimolando nuovi investimenti ed esperienze imprenditoriali capaci di assecondare le esigenze di nuove tipologie di visitatori interessati alla città non come centro economico, ma in quanto vivace centro culturale e quindi portatori di risorse e bisogni diversi dal turismo congressuale e fieristico.

Per raggiungere questo obiettivo, oltre alle duemila manifestazioni e ai seicento progetti che hanno animato il capoluogo emiliano per tutto l'anno 2000, sono stati organizzati anche dei mini eventi per promuovere la città a livello internazionale. Per esempio, a New York la presentazione di Bologna 2000 è coincisa con la mostra su Donato Creti al Metropolitan Museum, a Tokyo con la visita dell'orchestra del Teatro Comunale di Bologna in Giappone, a Parigi con l'organizzazione di un incontro pubblico coordinato da Umberto Eco<sup>235</sup>.

Secondo un'indagine condotta dall'istituto di ricerca Prometeia<sup>236</sup>, nei primi mesi del 2000, le presenze turistiche nella città sono aumentate del 6,6%, grazie soprattutto all'incremento dei flussi turistici provenienti dall'estero, per i quali gli interessi culturali sono stati la motivazione primaria. La stessa situazione si è ripetuta anche nel caso di Genova, Capitale Europea della Cultura per l'anno 2004, in cui nel primo semestre dell'anno si sono registrati un aumento del 17% degli arrivi, con una media di 7000 visitatori al giorno<sup>237</sup>. Anche la candidatura del capoluogo ligure a Capitale europea della Cultura nel 2004 è stata giustificata dal tentativo di affermare una nuova identità culturale della città e di modificare la percezione di Genova nell'immaginario collettivo, aggiungendo alla sua tradizionale vocazione economica, un settore culturale e turistico forte, in sinergia con le aree contigue della regione<sup>238</sup>.

È importante sottolineare però che se da un lato gli eventi possono portare a risultati immediati, soprattutto, come nel caso di Bologna o Genova, in termini di

---

<sup>235</sup> Roberto Grandi, *Bologna 2000*, op. cit.

<sup>236</sup> Ibidem

<sup>237</sup> Sonia Ferrari e Giuseppe Emanuele Adamo, op. cit.

<sup>238</sup> Genova 2004 SRL, "Il settore culturale nelle grandi città d'arte italiane. Genova 2004. Capitale Europea della Cultura. Il rilancio di una città", in Roberto Grossi (a cura di), op. cit., pp. 129-138

aumento di flussi turistici, dall'altro se utilizzati in maniera isolata, cioè senza rientrare all'interno di un'adeguata e più generale strategia di marketing e senza adeguati investimenti e supporti da parte di tutti i soggetti locali, difficilmente potranno condurre a reali cambiamenti di immagine nel lungo periodo. E' stato il caso di Siviglia, che ha ospitato nel 1992 l'Esposizione Universale, in vista della quale sono state realizzate immense opere pubbliche, sono stati migliorati infrastrutture e servizi, ma, terminato l'evento, la città non ha ottenuto i benefici sperati, perchè tutta la strategia di rilancio internazionale aveva come punto di inizio e punto di arrivo unicamente l'Esposizione, illudendosi che, come per inerzia, l'evento da solo avrebbe avuto ripercussioni costanti anche nel lungo periodo.

Ancora una volta quindi è interessante notare come gli eventi sono sì in grado, grazie alle loro caratteristiche, di essere potenti strumenti di comunicazione, ma il loro ruolo strategico può dispiegarsi completamente solo se utilizzati in maniera coerente ed integrata all'interno di un progetto di sviluppo e di comunicazione più ampio.

Un altro esempio di utilizzo degli eventi per riconvertire l'immagine di un'area ci proviene dalla città di Brescia: l'associazione culturale Brescia Mostre è nata con l'intento di organizzare eventi culturali volti a trasformare la percezione della città in quanto mero centro industriale a meta turistica a tutti gli effetti<sup>239</sup>. Anche Rimini ha cercato di passare da stazione balneare per eccellenza della riviera romagnola, a meta turistica operante nell'arco di tutto l'anno: potendo già contare su una struttura ricettiva di primo ordine, Rimini si è infatti trasformata in uno dei più importanti poli fieristici nazionali.

Gli eventi inoltre vengono promossi per riqualificare una città, per ridurne il degrado e la percezione negativa che, non solo i cittadini, ma anche gli utenti esterni hanno e che li portano a evitare di frequentare quelle aree, aumentando ancora di più il problema. La città di Sarajevo per esempio ha cercato di ricostruire se stessa e la propria immagine di meta turistica sicura, entrambe distrutte dalla guerra, ospitando la fiera-mercato *"Un Ponte verso i Balcani"* nel 2000 e il Film Festival nel 2003.

Non sempre però la decisione di ospitare un evento porta a degli effetti positivi, nemmeno nel breve periodo. È stato il caso di Genova che nel 2001 ha ospitato il G8: pensato inizialmente come grande opportunità per rilanciare l'immagine della città a livello internazionale, in realtà si è trasformato in un enorme contenitore di violenze su cui erano puntati gli occhi e le telecamere del mondo intero.

---

<sup>239</sup> Sonia Ferrari e Giuseppe Emanuele Adamo, op. cit.



Infine, il rapporto tra eventi culturali e turismo fa emergere un altro aspetto, strettamente connesso al carattere rituale di molti eventi e alla loro capacità di creare e rafforzare i legami sociali e quel senso di appartenenza descritto in precedenza. È stato infatti sottolineato che l'importanza delle celebrazioni pubbliche nelle società occidentali, dopo un periodo di declino, sta aumentando, anche grazie alla presenza dei turisti, perché

“La comunità può affermare un noi contrapposto ad un loro; attraverso le manifestazioni rituali, il turismo può contribuire a ravvivare dei legami locali, promuovendo al tempo stesso una presa di coscienza dei fenomeni culturali. Basta aprire il giornale del capoluogo in un giorno d'estate perché salti agli occhi il proliferare delle celebrazioni rituali in cui l'identità dei residenti si fortifica ed esibisce se stessa”<sup>240</sup>

## **5. Per un approccio relazionale al marketing territoriale: l'evento come agente creatore, catalizzatore e valorizzatore di relazioni**

In conclusione, è bene porre la nostra attenzione su un'ultima funzione svolta dagli eventi in un approccio di marketing territoriale, utile anche per introdurre il seguente capitolo, in cui questo aspetto sarà centrale.

Come abbiamo sottolineato in precedenza, l'utilizzo crescente degli eventi all'interno delle strategie di marketing territoriale è anche conseguenza del riconoscimento della centralità che assumono le risorse immateriali, quali fonti di vantaggio competitivo e di differenziazione del territorio. In quest'ottica, accanto al patrimonio culturale, di cui gli eventi sono fondamentali valorizzatori, è centrale anche l'esistenza di uno sviluppato tessuto di relazioni fra imprese e fra imprese e istituzioni, in grado di creare un clima locale che agevoli lo svolgimento e lo sviluppo delle attività imprenditoriali e migliori la qualità della vita offrendo sempre nuove opportunità ai residenti<sup>241</sup>. Un fattore in grado di fare la differenza è, in altre parole, il cosiddetto *capitale sociale*, cioè

“quel network di relazioni grazie al quale individui e imprese riescono ad attirare risorse, tangibili e non, funzionali alla progettazione e alla realizzazione delle proprie strategie di sviluppo”<sup>242</sup>.

Il concetto di capitale sociale in realtà non nasce in ambito economico, ma in campo sociologico, ed è inteso come quella rete di relazioni in cui il soggetto è inserito.

---

<sup>240</sup> Martine Segalen, op. cit.

<sup>241</sup> Francesca Golfetto, op. cit.; Michele Costabile e Andrea Lanza, “Il marketing dei contesti territoriali: il potenziale di differenziazione del capitale sociale”, in Enrico Valdani e Fabio Ancarani (a cura di), op. cit.

<sup>242</sup> Michele Costabile e Andrea Lanza, op. cit. p. 611

Secondo Coleman, a differenza di altre forme di capitale, il capitale sociale

“è inerente alla struttura delle relazioni tra le persone. Non è collocato né nell’individuo né negli strumenti fisici di produzione”<sup>243</sup>.

Pertanto, immaginando una rete che collega tre persone

“il capitale umano si troverà nei nodi, mentre il capitale sociale nelle relazioni”<sup>244</sup>

Secondo Sciolla<sup>245</sup> tre sono le dimensioni che caratterizzano il capitale sociale:

- La prima è costituita dai *legami o relazioni sociali* che gli individui possiedono o come fatto ereditario o come fatto acquisito nel corso dell’esperienza individuale.
- La seconda riguarda gli orientamenti e le *aspettative di tipo fiduciario*, intesa come l’aspettativa di un attore sociale che gli altri compiranno un’azione benefica o non dannosa nei suoi confronti.
- La terza dimensione è rappresentata dai *valori morali diffusi* in un dato ambiente sociale.

In un’ottica manageriale, si definisce come l’insieme dei vantaggi che le imprese ottengono dall’esistenza di determinate relazioni. Considerato invece in un’ottica di marketing territoriale, quindi inteso come quell’insieme di relazioni, fonte di vantaggio per il territorio, in grado di influenzare le aspettative dei soggetti operanti in una certa area, il concetto di capitale sociale sembra avvicinarsi alla declinazione che esso assume nella concezione di Putman, cioè come insieme delle potenzialità cooperative di un’area geografica<sup>246</sup>.

Gli eventi possono essere considerati leve strategiche di creazione e sviluppo del capitale sociale di un contesto, perchè occasioni in vista delle quali vengono attivate delle reti di relazioni tra una molteplicità di soggetti coinvolti nell’iniziativa stessa, siano essi istituzioni o imprese private. In questo senso gli eventi stimolano lo sviluppo delle relazioni tra soggetti operanti sul medesimo territorio o tra aree distinte, anche attraverso l’utilizzo di una particolare tipologia di comunicazione pubblica, definita *comunicazione interistituzionale*. Si tratta di una modalità di comunicazione recente, che rientra in quel più vasto processo di riforma della pubblica amministrazione, in cui, come abbiamo visto, alla comunicazione viene riconosciuto un ruolo strategico, in vista di un reale

---

<sup>243</sup> Coleman, 1990, citato in Loredana Sciolla, “Quale capitale sociale? Partecipazione associativa, fiducia e spirito civico”, in *Rassegna Italiana di Sociologia*, n. 2, aprile-giugno 2003, pp. 257-290

<sup>244</sup> Loredana Sciolla, *Quale capitale sociale*, op. cit., p. 259

<sup>245</sup> Ibidem

<sup>246</sup> Ibidem

avvicinamento tra istituzioni e cittadini. La comunicazione interistituzionale è stata sancita già con le cosiddette leggi Bassanini, e in particolari con le leggi numero 59 e 127 del 1997, ma soprattutto con la legge 150, in cui si afferma la centralità dei flussi informativi tra le amministrazioni, per renderle corresponsabili delle attività realizzate. Del resto, Rolando arriva a riconoscere nel concetto stesso di comunicazione pubblica, la presenza di un

“sistema di relazioni e pattuizioni tra soggetti pubblici e privati, che delineano uno scenario operativo in cui dominano il problema della conoscenza delle regole, l’argomentazione e la tutela dei valori e diritti, la rappresentazione di interessi collettivi, la ricerca quantunque negoziale di principi e condizioni di pubblica utilità.”<sup>247</sup>

Abbiamo visto nel capitolo introduttivo come attorno ad ogni evento si crei un network di relazioni tra soggetti portatori di interessi e pertanto considerati stakeholders dell’evento in questione, con cui l’event manager dovrà essere in grado di stabilire rapporti basati sulla fiducia reciproca e possibilmente duraturi, in modo che entrambi i soggetti coinvolti possano contare reciprocamente l’uno sull’altro anche in vista di progetti futuri.

In particolare, come evidenziano anche gli esempi di nuove strutture di governance descritti nei paragrafi precedenti, il settore culturale rappresenta un terreno in cui pubblico e privato possono superare gli aspetti concorrenziali che negli ultimi anni hanno contraddistinto le loro relazioni, per giungere a fondamentali rapporti di collaborazione e cooperazione. Da un lato, le sponsorizzazioni culturali, continuano a rappresentare un apporto economico fondamentale per l’agire delle organizzazioni culturali, in particolare, ma non esclusivamente nell’ambito pubblico<sup>248</sup>. L’attività culturale si contraddistingue infatti come un settore in cui l’autofinanziamento è un miraggio. Rarissimi sono cioè i casi di quelle organizzazioni, siano esse pubbliche o private, che presentano un bilancio in attivo, a causa degli alti costi connessi alla realizzazione delle attività culturali e dell’impossibilità di tradurre tali spese in biglietti di ingresso particolarmente costosi, pena il una drastica riduzione dell’affluenza.

Dall’altro, emerge un altro ambito di collaborazione tra pubblico e privato: l’organizzazione di mostre. È solo con il contributo dei privati, e nello specifico di alcune case editrici, che le amministrazioni pubbliche hanno potuto dare vita a rassegne di grandissimo richiamo, come la mostra New York Renaissance, svoltasi nel 2004 al Palazzo Reale di Milano, grazie alla collaborazione tra il

---

<sup>247</sup> Stefano Rolando, *Introduzione. Chiavi di lettura*, op. cit, p. xxx

<sup>248</sup> Secondo lo Ieg Sponsorship Report, il settore delle arti è prediletto dalle banche (67%), seguite dalle compagnie aeree (33%), dalle industrie di abbigliamento e di giocattoli (28%), dalle società di telecomunicazioni (21%) (Dell’Orso, op. cit.)

Comune di Milano, il Whitney Museum of American Art di New York e la Electa-Mondadori Mostre, e la più grande mostra mai realizzata in Italia su Pablo Picasso, con 460 mila visitatori. Quest'ultima si è svolta sempre presso il Palazzo Reale di Milano tra il settembre 2001 e il gennaio 2004 ed è stato il frutto della collaborazione tra il Comune di Milano, la Regione Lombardia, Mondadori Mostre, l'operatore di telefonia mobile Wind e Alitalia.

Accanto a Mondadori Mostre, un altro soggetto privato che collabora spesso con gli enti pubblici nella realizzazione di esposizioni temporanea è, come vedremo, la Fondazione Mazzotta. Si tratta di soggetti privati identificabili in prima istanza nella loro attività editoriale, che però offrono risorse, competenze e patrimoni artistici in loro possesso per l'organizzazione di mostre in tutto il territorio nazionale e anche all'estero.

Le organizzazioni culturali, quindi, si affermano come i soggetti chiave di questo sviluppo relazionale e reticolare delle città, propulsori e catalizzatori di relazioni allargate ad un'ampia sfera di interlocutori, capaci, da un lato, di creare valore per il territorio, dall'altro di incrementare l'efficienza delle stesse istituzioni culturali delegando ad altri la gestione di alcune attività.

Gli eventi inoltre, non solo possono creare e alimentare queste relazioni, ma sono anche in grado, grazie alla loro visibilità, di far conoscere e apprezzare queste competenze distintive, questo plus di valore, rappresentato da reti consolidate di relazioni tra i soggetti operanti sul territorio. Non basta "essere" o "saper fare", ma è indispensabile anche far conoscere le effettive risorse presenti sul territorio.

In altre parole, quindi, gli eventi, da un lato generano vantaggio competitivo, perchè rappresentano l'obiettivo in vista del quale si creano o si rafforzano rapporti di partnership, dall'altro sono in grado di comunicare all'esterno e all'interno l'esistenza di questi network e soprattutto la loro forza, rendendo il risultato più visibile all'esterno e condivisibile all'interno.

Tra le istituzioni in grado di contribuire con il loro operato alla formazione di capitale sociale e questo sviluppo relazionale rientrano le stesse organizzazioni culturali, gli Enti Locali, le associazioni, i gruppi di interesse, tutti quegli attori che interagendo a vari livelli con gli attori economici operanti sul territorio possono facilitare o ostacolare le attività imprenditoriali. Un ruolo di primo piano in tal senso potrebbe essere assunto da una tipologia particolare di organizzazioni culturali, le università.



## CAPITOLO 5

# LA COMUNICAZIONE UNIVERSITARIA IN UN'OTTICA DI MARKETING RELAZIONALE

### 1. Il contesto di riferimento: la riforma universitaria

Nel corso degli anni '60 in tutto il mondo occidentale si è passati da un modello di università di elite, ad un modello di università di massa, caratterizzato da un numero crescente di giovani che accedono all'istruzione terziaria, fino ad arrivare allo scenario attuale in cui oltre il 40% dei ragazzi di una medesima generazione si iscrive all'università<sup>249</sup>.

Questa domanda di formazione universitaria non solo è andata mutando da un punto di vista quantitativo, coinvolgendo anche fasce sociali prima escluse dai livelli più alti di educazione, ma anche da un punto di vista qualitativo si è assistito negli ultimi anni ad una profonda modificazione della sua composizione. Non sono solo i giovani neodiplomati a decidere di intraprendere la carriera universitaria, ma anche individui, non più giovanissimi, che decidono, anche dopo diversi anni di lavoro o contestualmente alla propria carriera professionale, di iscriversi all'università, soprattutto a master e corsi di perfezionamento o di specializzazione. Del resto è lo stesso mercato del lavoro che richiede professionalità sempre più spiccate e definite da un lato, e un aggiornamento costante delle competenze dall'altro, in un contesto che è stato definito di *lifelong learning*, cioè di formazione continua<sup>250</sup>. E sono soprattutto questi nuovi segmenti di domanda a ricercare offerte formative di alta qualità, funzionali a raggiungere

---

<sup>249</sup> In Italia il numero degli iscritti, dopo essere raddoppiato tra il 1970 e il 1990 (se nel 10% dei diciannovenni si immatricola nell'anno accademico 1961-62, nell'anno accademico 1998-99 si immatricolano il 48,5% dei diciannovenni), tende a rimanere costante a partire dagli anni '90. Al 2004 il sistema universitario italiano conta quasi due milioni di studenti iscritti (S. Pattuglia, "Il servizio pubblico universitario. Comunicazione e organizzazione in un sistema che cambia", in *Rivista italiana di comunicazione pubblica*, n. 23, 2005, pp. 134-141) e secondo il censimento del 2001 gli italiani che possiedono una laurea sono 3.480.535, contro i 2.047.630 del 1991 (Bruno Mastragostino, "In dieci anni l'Italia raddoppia i suoi laureati", in *L'Avvenire*, 22 Gennaio 2005).

<sup>250</sup> Per formazione continua si intende "ogni forma di formazione, professionale o generale, ripresa dopo un intervallo seguito al periodo di formazione curriculare" (European Universities Continuing Education Network, citato in Bruno Tellia, "L'università di fronte alla nuova domanda di formazione", in Marzio Strassoldo, *L'azienda università. Le sfide del cambiamento*, Torino, ISEDI, 2001, p. 291)

conoscenze specifiche che consentano di competere ad alto livello nel mondo del lavoro.

I mutamenti qualitativi e quantitativi della domanda di formazione universitaria hanno portato alla messa in discussione di quella visione idealizzata degli atenei come centri culturali per eccellenza, unici soggetti istituzionali deputati allo studio e alla ricerca, chiusi in se stessi e volti alla custodia e alla protezione della struttura cognitiva della società, indipendentemente da quello che accadeva al proprio esterno. In tutti i paesi occidentali, cioè, si è andata sedimentando la consapevolezza del ruolo centrale giocato dalle istituzioni universitarie nel rispondere alle esigenze sociali, politiche e di sviluppo economico dei singoli Paesi, che pertanto, non potevano più operare separate dalla realtà. È così che, al pari delle altre amministrazioni statali, le università sono state al centro di profondi processi di riforma, volti, da un lato, ad adeguare l'operato dei singoli atenei, in quanto istituzioni pubbliche, ai nuovi valori a cui l'agire pubblico si ispira, dall'altro, a far uscire le università da quel ruolo di eremi del sistema sociale, autoreferenziali e autocelebranti, per trasformarle in istituzioni aperte e sensibili al proprio contesto di riferimento, cruciali per il corretto sviluppo del Paese e la crescita, umana e professionale, dei suoi cittadini.

In Italia è con la legge numero 168 del 1989 che ha inizio il rinnovamento di queste peculiari istituzioni, attribuendo agli atenei l'autonomia statutaria. Con questo provvedimento, cioè, le università cessano di essere organismi periferici dello Stato, strettamente dipendenti dal Ministero, per affermarsi come enti dotati di personalità giuridica, caratterizzati, al pari delle altre istituzioni pubbliche, di ampia autonomia statutaria, organizzativa e amministrativa.

Con la legge numero 537 del 1993 viene introdotta l'autonomia finanziaria, secondo un sistema budgetario dei trasferimenti finanziari, per cui le decisioni di ordine economico passano da prerogativa ministeriale a responsabilità degli organi di governo delle università. Con questo provvedimento si concede, cioè, ai singoli atenei la libera facoltà di decidere come meglio spendere la somma complessiva stanziata dallo Stato in base a parametri storici di rendimento, mentre nel sistema precedente, era il Ministero a decidere le modalità di allocazione delle risorse per ogni voce di spesa. Il trasferimento di somme tra le differenti voci del budget era possibile solo previa autorizzazione speciale da parte degli organi centrali. Si tratta pertanto di un cambiamento che ha conferito elevati livelli di flessibilità alla gestione finanziaria delle istituzioni universitarie, affidando inoltre a queste ultime la libertà di decidere autonomamente l'importo delle tasse.

Il medesimo provvedimento legislativo, introduce inoltre i nuclei di valutazione interni a ciascun ateneo, stabilendo contemporaneamente gli standard minimi che le performance universitarie devono raggiungere rispetto ai fondi

erogati. Il Decreto del MURST del 22 febbraio 1996 istituisce l'Osservatorio permanente per la valutazione del sistema universitario italiano. Quest'ultimo è incaricato di stilare un rapporto annuale in merito ai risultati ottenuti dalle università per quanto riguarda le attività didattiche e di ricerca. I nuclei interni invece hanno il compito di assicurare, attraverso analisi comparative dei livelli di efficienza, il corretto uso dei fondi pubblici, la produttività delle attività didattiche e di ricerca e l'equo andamento del processo amministrativo. Ogni ateneo è pertanto responsabile dell'efficienza raggiunta nell'uso delle risorse e dell'efficacia dei risultati ottenuti.

Viene inoltre introdotto l'obbligo di sviluppare attività di monitoraggio della *customer satisfaction*, attraverso rilevazioni dirette del livello qualitativo della didattica. Agli studenti viene infatti chiesto di esprimersi, attraverso la somministrazione periodica di questionari, sulla qualità dell'insegnamento, in merito ai singoli corsi seguiti, oppure in merito ad altri servizi, quali quello bibliotecario o le segreterie di facoltà. È anche in base ai parametri risultanti da queste rilevazioni che viene stabilito l'ammontare dei trasferimenti di risorse da parte dello Stato, perché una certa percentuale dei finanziamenti statali è proporzionale ad alcuni indicatori di efficacia e efficienza. Il sistema di finanziamento quindi tende ad ispirarsi a principi meritocratici, per cui le università ricevono le risorse che meritano piuttosto che quelle di cui hanno bisogno<sup>251</sup>.

Saranno invece la legge numero 127 del 1997 e la legge numero 509 del 1999 a concedere alle università autonomia gestionale e la possibilità di autoregolamentarsi, formulando autonomamente gli ordinamenti didattici dei singoli corsi di laurea e di diploma. Precedentemente gli ordinamenti didattici erano fortemente rigidi e centralizzati: ciascun corso di laurea doveva adeguarsi alle tabelle ministeriali che indicavano le materie che potevano essere insegnate e la loro denominazione. Per poter introdurre dei cambiamenti, sottoforma di nuovi corsi di laurea e nuovi insegnamenti, le università dovevano ricorrere ad una lunga e faticosa procedura. Oggi invece la situazione è diametralmente opposta: le università possono istituire nuovi corsi di studio, stabilendone autonomamente la denominazione e i curricula, con il solo obbligo di mantenersi all'interno di un quadro standard nazionale. Più nello specifico, i contenuti indicati a livello centrale non possono superare i due terzi per ciascun curriculum, mentre il resto è

---

<sup>251</sup> Bruno Tellia, op. cit.



a disposizione delle scelte didattiche e culturali dei singoli atenei, chiamati ad emanare altresì i propri regolamenti didattici<sup>252</sup>.

Lo scenario delineato dal legislatore vede, quindi, il progressivo venir meno dei tradizionali ruoli amministrativi e gestionali del Ministero, che va invece assumendo la funzione, decisamente meno intrusiva, di *governor*<sup>253</sup>, cioè di organo di regolazione, di monitoraggio e di controllo del sistema universitario, affidando a quest'ultimo crescenti livelli di autonomia e responsabilizzazione, in un contesto di competizione virtuosa tra atenei. Invece di emanare dettagliati e coercitivi regolamenti, lo Stato cioè, si limita a delineare quel frame all'interno del quale i singoli atenei devono creare le condizioni per raggiungere gli obiettivi stabiliti a livello centrale. In altre parole, viene enfatizzata la capacità da parte dei singoli atenei di autoregolarsi, mentre agli organi centrali è affidato il compito di accertarsi dei risultati raggiunti, attraverso attività "meta-valutative", cioè di valutazione delle attività di valutazione sviluppate dalle singole università<sup>254</sup>.

Pertanto, le università si trovano oggi ad operare in un contesto in cui

"è quindi lo Stato che crea una struttura che incentiva le università alla competizione, responsabilizzandole dal punto di vista finanziario e didattico, dando loro autonomia di scelta sia nei modi di investire i trasferimenti pubblici, sia nell'individuazione del contenuto dei corsi da offrire. Il centro del sistema deve essere capace di regolare la competizione, attraverso l'attento monitoraggio delle prestazioni dell'università, l'articolata valutazione del loro operato (con una coerente distribuzione degli incentivi e delle sanzioni), la periodica pubblicizzazione delle caratteristiche dell'offerta formativa e della qualità delle università"<sup>255</sup>

È questa una delle espressioni più evidenti di quel processo di trasformazione dell'agire pubblico che ha interessato la maggioranza dei paesi europei e che ha dato vita al concetto di *Evaluative State*<sup>256</sup>, cioè

---

<sup>252</sup> Emanuela Stefani, "Riforma della didattica universitaria in Italia. Gli atenei comunicano il cambiamento", in *Rivista italiana di comunicazione pubblica*, n. 11, 2002, pp. 122-129

<sup>253</sup> Stefano Boffo, "Comunicare: come e perché", in *Universitas*, n. 84, giugno 2002, pp. 9-12

<sup>254</sup> Stefano Boffo e Roberto Moscati, "Evaluation in the Italian Higher Education System: many tribes, many territories...many godfathers", in *European Journal of Education*, vol. 33, n. 3, 1998, pp. 349-360

<sup>255</sup> Gilberto Capano, *L'università in Italia*, Il Mulino, Bologna, 2000

<sup>256</sup> Si è parlato in tal senso anche di passaggio da un *interventionary state* a un *facilitatory state*. Lo stato sarebbe cioè passato da una funzione di regolamentazione ad una in cui gli apparati amministrativi centrali definiscono una cornice all'interno della quale le istituzioni agiscono in relativa autonomia (Neave e Van Vught, 1991, citato in Peter Maassen, "Quality in European higher education: recent trends and their historical roots", in *European Journal of Education*, vol. 32, n. 2, 1997, pp. 111-127)

“From a traditional *ex ante* regulation in the shape of established rules, practices and budget decisions, the State has moved to emphasise *ex post facto control*. The focus lies on performance in relation to deliberately formulated policy goals. The central idea is that if state agencies are provided with clearly formulated goals and a set of incentives and sanctions invoked in response to actual behaviour, efficiency will thereby increase. When emphasis shifts from rule production and rule adherence to goal formulation and performance control, evaluation becomes a core activity and thus changes the way the State goes about its business of governance”<sup>257</sup>

Emerge quindi da questo quadro uno scenario profondamente mutato rispetto alla realtà di pochi anni fa, ma caratterizzato allo stesso tempo, da una marcata tensione, per certi versi contraddittoria, tra spinte federaliste da un lato e centriste dall’altro. Se infatti da un lato la riforma è stata segnata dalla volontà di garantire livelli crescenti di autonomia alle università, dall’altro il ruolo giocato dallo Stato in questo nuovo assetto istituzionale è sicuramente diverso, ma lontano dal poter essere definito secondario: gli organi centrali, infatti, continuano ad esercitare un forte controllo da un punto di vista politico-amministrativo e finanziario, che si traduce in un sistema sì incentivante, ma in cui il potere di punire o premiare è più centralizzato che mai<sup>258</sup>. Rispetto alla situazione italiana, si è parlato in proposito di *autonomia incompiuta*<sup>259</sup>, e Capano ha evidenziato che,

“lo Stato riduce il controllo burocratico sulle procedure e sul contenuto delle decisioni universitarie, ma si assicura una consistente capacità di influenzare la dinamica e gli esiti del funzionamento del sistema, individuando l’insieme degli obiettivi sistemici da raggiungere e valutando le prestazioni delle singole istituzioni universitarie”<sup>260</sup>

La riforma però non ha cambiato il ruolo, tutt’altro che secondario, svolto dalle università nella nostra società, anzi, ha enfatizzato ancora di più la rilevanza sociale e pubblica dell’educazione secondaria:

“A major aim is then to raise the number of students and to produce candidates more efficiently, especially at the graduate level. The expectations of greater efficiency in producing research and candidates mean that the tasks of formulating production goals, the mobilising of resources and supporting incentive systems became crucial issues.”<sup>261</sup>

Ciò che distingue le università da altri enti con finalità educative è il rapporto inscindibile tra creazione di conoscenza e il suo trasferimento attraverso

---

<sup>257</sup> Ivar Bleiklie, “Justifying the evacuative state: new public management ideals in higher education”, in *European Journal of Education*, vol. 33, n. 3, 1998, pp. 299-316, (sottolineatura mia)

<sup>258</sup> Ibidem

<sup>259</sup> Roberto Cafferata, “L’università: potenzialità e limiti di una struttura dai legami deboli”, in *Sinergie*, n. 17, 1999, pp. 75-82

<sup>260</sup> Gilberto Capano, op. cit.

<sup>261</sup> Ivar Bleiklie, op. cit.

la didattica. Da un lato quindi si tratta di custodire e accrescere conoscenze e saperi attraverso la ricerca, e dall'altro diffonderli attraverso l'insegnamento. Da questo punto di vista quindi, la comunicazione è già l'essenza stessa di questa istituzione, perché è solo attraverso la generazione di flussi comunicativi che questa conoscenza può essere trasferita agli studenti, attraverso molteplici canali, dalla parola parlata, a quella scritta, dalle immagini, alle nuove frontiere dell'e-learning. Potremmo quindi affermare che la *mission* primaria dell'università è pura comunicazione, intesa come trasferimento e condivisione del sapere, confronto tra intelletti e discussione.

Questa mission distintiva delle università si declina in cinque funzioni essenziali svolte dalle istituzioni universitarie nella nostra società<sup>262</sup>, che la identificano come istituzione perfettamente coerente al dovere della pubblica amministrazione di rispondere all'interesse collettivo:

- La formazione culturale delle classi dirigenti.
- La formazione di elevate professionalità, attraverso la gestione di corsi di studio che rilasciano titoli formalmente riconosciuti dalla legge.
- L'ampliamento delle frontiere del sapere, attraverso l'attività di ricerca.
- L'impulso alla crescita del sistema produttivo attraverso il trasferimento di conoscenze.
- La riproduzione delle competenze didattiche e scientifiche necessarie alla propria perpetuazione, attraverso la formazione di nuovi docenti e nuovi ricercatori.

Nonostante quindi la riforma abbia introdotto consistenti elementi di autonomia, che hanno portato molti studiosi a paragonare l'università ad un'azienda, questa continua a mantenere i connotati tipici delle istituzioni pubbliche, perché, in primo luogo, rispondente a profonde esigenze sociali e all'interesse collettivo, attraverso la produzione di beni immateriali, come la formazione, la ricerca, le professionalità:

“The universities role as a civil service agency is changing, rather than being weakened. The university is moving towards integration within a comprehensive public higher education system where civil service responsibilities will increasingly permeate the whole range of commitments to education and research at university level.”<sup>263</sup>

---

<sup>262</sup> Marzio Strassoldo, “La struttura di governo e la gestione dell'università”, in Marzio Strassoldo (a cura di), op. cit.

<sup>263</sup> Ivar Bleiklie, op. cit.

Ciò non toglie comunque che questo nuovo quadro legislativo abbia portato profonde conseguenze nelle modalità stesse di operare da parte degli atenei, a causa appunto dell'introduzione di elementi di gestione tipici dell'ambito aziendale privato.

In primo luogo, l'autonomia finanziaria ha imposto il miglioramento delle performance di efficienza e di efficacia degli atenei, spingendoli alla razionalizzazione dell'uso delle risorse e alla ricerca di nuove fonti di finanziamento, al di fuori dei tradizionali e pur sempre centrali, ma limitati, canali ministeriali<sup>264</sup>.

È risultato subito chiaro che la principale fonte di denaro per le università proveniva dagli studenti stessi. Ciò ha portato le università ad agire all'interno di un contesto sconosciuto fino a pochi anni prima, caratterizzato da una forte competizione tra le università stesse, sia dentro che fuori i confini nazionali, e tra le università e altri soggetti operanti nel campo della formazione, con l'obiettivo di attirare crescenti numeri di studenti nelle proprie aule, in quanto portatori diretti di risorse finanziarie, sottoforma di tasse e contributi, e indiretti, sottoforma di finanziamenti statali, direttamente proporzionali al numero degli iscritti. Da questo punto di vista,

“è la presenza stessa degli studenti a non essere più un fatto scontato – quasi che essi fossero dati in dotazione all'università – ma è piuttosto un obiettivo da raggiungere in competizione con altre sedi. Senza studenti non c'è università, perché sono i giovani, gli studenti i veri destinatari di tutto quello che viene fatto in qualsiasi unità organizzativa dell'Ateneo e, in definitiva, la stessa ragione di esistere della struttura accademica, che si assume la responsabilità dell'alta formazione attraverso la didattica e soprattutto attraverso la ricerca”<sup>265</sup>

Si è assistito inoltre ad un proliferare di nuovi atenei, fino a far registrare una qualche forma di offerta universitaria in poco meno del 90% delle province italiane<sup>266</sup>, e, all'interno degli stessi, di una crescita costante dell'offerta

---

<sup>264</sup> Tra i Paesi dell'OCSE, l'Italia è il Paese che spende meno in istruzione superiore, sia guardando la percentuale della spesa complessiva del PIL (0,9% contro una media del 1,5% degli altri Paesi), sia guardando la quota della spesa pubblica investita in istruzione universitaria (1,2% contro una media del 2,5% degli altri Paesi) (G. Capano, op. cit.)

<sup>265</sup> Mario Merigo, “La qualità come orizzonte strategico per l'università”, in *Sinergie*, n. 48, 1999, pp. 211-215

<sup>266</sup> Nel 1995 le istituzioni universitarie erano 55 in 42 città, nel 2000 erano 70 in 50 città, nel 2003 erano 77, compresi gli atenei privati, distribuiti in 126 sedi (Simonetta Pattuglia, “Etica e qualità nella comunicazione delle università”, in *Rivista Italiana di Comunicazione pubblica*, n. 15, 2003, pp. 53-57; Alessandra Mazzei, “Finalità e strumenti di gestione della comunicazione delle università italiane”, in *Sinergie*, n. 59, settembre-dicembre 2002, pp. 161-183)

formativa, costituita da oltre 3200 corsi di diploma e di laurea<sup>267</sup>, la maggior parte dei quali di recentissima costituzione<sup>268</sup>. L'autonomia gestionale e finanziaria e la crescita esponenziale dei livelli di competizione tra gli atenei, ha portato quindi allo sviluppo di un'offerta diversificata e più specializzata, con l'obiettivo di connotarla, per quanto possibile, in maniera originale rispetto alla concorrenza.

## **2. Per un approccio di marketing relazionale alle università**

### **2.1 Da torre d'avorio a rete di stakeholder**

Dal quadro delineato nel precedente paragrafo emerge la profondità del cambiamento che ha interessato le università italiane negli ultimi anni, caratterizzato da un lato da livelli crescenti di autonomia gestionale e amministrativa, dall'altro da un contesto competitivo e concorrenziale, inimmaginabile fino a pochi anni.

Contemporaneamente e conseguentemente, è cambiato anche l'atteggiamento degli atenei nei confronti della realtà esterna. L'università, cioè, è passata da istituzione caratterizzata da un tradizionale isolamento, a soggetto sempre più aperto verso l'esterno, in stretta connessione con il suo contesto territoriale di riferimento, dal quale riceve gli impulsi per impostare l'offerta didattica e l'attività di ricerca, in modo da generare figure professionali coerenti con i bisogni dell'area.

Nello specifico, l'università smette di essere una torre d'avorio, un tempio del sapere scollegato dalla realtà, inavvicinabile dai più, chiusa su se stessa, dedicata agli studi e al proliferare del conoscenza al proprio interno, in cui la comunicazione rivestiva un ruolo quantomeno marginale e a senso unico, verso una società che doveva essere illuminata dalle conoscenze accademiche. Ora l'università si evolve in quanto sistema aperto al proprio esterno, perché è da una serie di interlocutori esterni che provengono la ragion d'essere del proprio operato, finanziamenti e stimoli operativi da cui non può più permettersi di prescindere. L'università quindi non si trova solo ad agire in un ambiente competitivo, cercando di raggiungere l'efficienza dal punto di vista economico, perché le risorse non sono più né sicure né infinite, ma deve anche impostare il

---

<sup>267</sup> Stefano Boffo, "La nuova comunicazione universitaria", in *Rivista italiana di comunicazione pubblica*, n. 15, 2003, pp. 40-52.

<sup>268</sup> Nell'anno accademico 2000-2001 su 3034 corsi attivi, 2665 erano stati appena costituiti (A. Mazzei, "Finalità e strumenti di gestione della comunicazione delle università italiane", op. cit.)

proprio operato secondo dei parametri di efficacia delle proprie attività, soddisfacendo cioè le esigenze e le richieste di tutti i suoi molteplici interlocutori. Efficienza<sup>269</sup> ed efficacia<sup>270</sup> non sono sinonimi ma, al contrario, si riferiscono a due variabili che spesso, soprattutto nel settore pubblico e culturale, sono tra loro antitetiche<sup>271</sup>: è estremamente facile migliorare l'efficienza dell'agire universitario, basta ridurre l'efficacia, e quindi il livello di servizio offerto, e viceversa. Trovare un giusto, necessario compromesso tra queste due variabili, quindi è un obiettivo tutt'altro che semplice o scontato.

Questo network di relazioni è costituito da una rete di stakeholder<sup>272</sup>, cioè quei soggetti ed organizzazioni che hanno qualche interesse nei confronti dell'università e ne possono influenzare l'azione, non in quanto azienda, ma in quanto istituzione che non può più esistere nell'autoreferenzialità, ma che, al contrario, necessita di risorse e input, provenienti da soggetti esterni, operanti nella società e nel territorio di riferimento. Questi, a loro volta, sono portatori di istanze, interessi e bisogni che l'università contribuisce in maniera sostanziale a soddisfare. Alla base quindi dell'operato degli atenei vi è una rete di rapporti bidirezionali di fiducia e di collaborazione, impostanti al lungo periodo, con una serie di attori portatori di interessi, ma anche di risorse materiale e immateriali.

Tra gli stakeholder di un ateneo possiamo individuare:

- Gli *studenti potenziali*, quindi neodiplomati e neolaureati di primo livello, ma anche lavoratori e professionisti.

---

<sup>269</sup> “Efficiency is concerned with the relationship between the output of goods, services or other results and the resources used to produce them. How far is maximum output achieved for a given output, or a minimum input used for a given output?” (National Audit Office, 1988, citato in Zan, *Economia dei musei e retorica del management*, op. cit., p. 22)

<sup>270</sup> “Effectiveness is concerned with the relationship between the intended results and the actual results of projects, programmes or other activities. How successful do outputs of goods, services or other results achieve policy objectives, operational goals and other intended effects?” (National Audit Office, citato in Luca Zan, *Economia dei musei e retorica del management*, op. cit., p. 22)

<sup>271</sup> Luca Zan, *Economia dei musei e retorica del management*, op. cit.

<sup>272</sup> “Stakeholders are persons or groups that have or claim ownership rights or interests in a corporation and its activities, past, present or future. Such claimed rights or interests are the result of transactions with, or actions taken by, the corporation, and may be legal or moral, individual or collective” (M. B. E. Clarkson, “A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance”, in *Academy of management review*, n. 1, 1995, p. 105). Secondo la stakeholder theory, affermatasi nella prima metà degli anni '80, la sopravvivenza e il successo dell'impresa dipendono dalla capacità del management di soddisfare le attese e di creare valore per ciascun gruppo di portatori di interessi in modo tale che essi continuino a partecipare al sistema d'impresa. (Roberto Paolo Nelli e Paola Bensì, *L'impresa e la sua reputazione. L'evoluzione della media coverage analysis*, V&P università, Milano, 2003)

- *Le scuole superiori*: è da qui che provengono la maggioranza delle matricole. Sono pertanto, da un lato, agenti che plasmano i futuri studenti universitari, dall'altro, partner indispensabile per le attività di orientamento.

- *Media*: sono i principali agenti creatori della visibilità dell'università, anche all'esterno del proprio contesto territoriale di riferimento. È attraverso i media infatti che la maggior parte delle persone viene a conoscenza delle attività delle università.

- *Comunità scientifica*: è da questa che deriva il prestigio delle università rispetto al proprio operato nel campo della ricerca.

- *Gli studenti iscritti*: hanno un rapporto continuo e stabile con l'università, ne sono i rappresentanti, i portavoce e, in quanto utenti primari dei servizi offerti, i principali interlocutori.

- *Le famiglie*: nel caso di studenti potenziali, esercitano un'influenza decisiva nella scelta finale; nel caso degli studenti iscritti, sono anch'esse portatrici di visibilità per l'ateneo, trasmettendo ad altri l'esperienza vissuta dai propri figli.

- *Gli ex alunni*: in quanto "prodotti" dell'operato universitario, attraverso i successi che conseguono nel mondo del lavoro, sono soggetti cruciali nel diffondere la visibilità dell'ateneo e migliorarne la reputazione. Sono pertanto nodi centrali della rete di relazioni esterne, soprattutto rispetto al mondo del lavoro, oltre che soggetti finanziatori attraverso le donazioni.

- *Le imprese*: sono i destinatari principali degli output delle università, attraverso l'impiego dei laureati e dei risultati delle attività di ricerca nei loro processi produttivi<sup>273</sup>. La realtà produttiva, soprattutto a livello locale, è infatti la fonte primaria di sollecitazioni per la ricerca universitaria, nel tentativo di trovare nel mondo accademico stimoli per innovare beni, prodotti e servizi che verranno poi immessi sul mercato. Inoltre le imprese offrono opportunità di stage agli studenti e finanziamenti, soprattutto sottoforma di sponsorizzazioni e borse di studio.

- *Lo Stato*, e in particolare il Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca: rimangono i finanziatori primari delle università e i soggetti da cui provengono, nel bene e nel male, le linee guida a cui l'agire universitario deve necessariamente adeguarsi.

---

<sup>273</sup> Alessandra Mazzei, *La comunicazione per il marketing delle università*, op. cit.

- *Enti pubblici* operanti sul territorio, cioè Regioni, province e Comuni: commissionano studi e ricerche, hanno propri rappresentanti nei Consigli di Amministrazione delle università, sono partner per la creazione di progetti e soggetti dal cui supporto difficilmente gli atenei, in quanto soggetti operanti sul territorio, possono prescindere. Ma anche altre strutture pubbliche, operanti a livello nazionale o comunitario, come il CNR, i Ministeri e l'Unione Europea, sono partner importanti perché promotori e sostenitori di attività di ricerca.

- *Organizzazioni ricreative e culturali* operanti nell'area, come musei e gallerie d'arte.

- Altre *università* italiane e straniere: rappresentano la concorrenza nell'attrarre gli studenti, ma sono anche importanti collaboratori per la realizzazione di attività culturali e di ricerca.

- *Docenti e dipendenti*: è da loro che dipende in larga parte la qualità del variegato insieme di servizi erogati dall'università, dall'attività didattica alle questioni burocratiche e amministrative.

- La *comunità locale*: è fondamentale acquisirne il consenso e il sostegno, pena la sua trasformazione in ostacolo all'operato dell'università. È necessario quindi far comprendere e svelare concretamente i vantaggi che la comunità può trarre dalla presenza dell'ateneo sul territorio, non solo in quanto fonte di richiamo di studenti, che diventano temporaneamente cittadini di quell'area per tutta la durata degli studi, ma anche come soggetto erogatore di servizi accessibili da tutta la cittadinanza e agente propulsore di vivacità economica e culturale.

Considerare l'università come un sistema aperto rispetto ai propri contesti esterni, in cui si collocano una molteplicità di partner e stakeholder, da cui l'università non può prescindere, equivale a concepirla come una *rete organizzativa*<sup>274</sup>, in cui la comunicazione acquista il valore di risorsa centrale, grazie alla quale instaurare e mantenere relazioni proficue con gli stessi. La comunicazione è ciò che rende possibile la creazione, il mantenimento e il consolidamento di questo vitale tessuto relazionale, da cui scaturiscono quelle risorse immateriali indispensabili per la sua sopravvivenza e il suo successo, quali la *visibilità* nell'ambiente istituzionale, la *lealtà* degli studenti e delle loro

---

<sup>274</sup> Alessandra Mazzei, "Finalità e strumenti di gestione della comunicazione delle università italiane", op. cit.



famiglie, il *coinvolgimento* e la *partecipazione* del personale, la *fiducia* del sistema imprenditoriale locale<sup>275</sup>.

In tal senso, ritengo che l'approccio migliore per comprendere l'agire comunicativo delle università è quello che si rifà ai concetti e agli strumenti fondamentali del cosiddetto marketing relazionale, perché

“tutti questi soggetti possono essere coinvolti con successo attraverso una nuova comunicazione strategica, volta ad enfatizzare soprattutto i registri dell'interattività, della condivisione e del coinvolgimento, più che la visibilità generalizzata o l'impatto fine a se stesso. Solo una giusta attenzione alla dimensione relazionale può supportare l'adesione ad una autentica cultura della comunicazione, affinché quest'ultima diventi uno stile di comportamento pienamente interiorizzato dal sistema e capace di esprimersi efficacemente all'esterno attraverso l'offerta di valori tangibili e identità dell'istituzione”<sup>276</sup>

## 2.2 Il marketing relazionale nelle università

L'utilizzo degli strumenti di marketing anche nel settore pubblico e no-profit non è di certo una novità. Già sul finire degli anni '60 Kotler<sup>277</sup> individuava l'essenza del marketing nel processo di scambio di valori tra due o più attori, in grado di apportare benefici ad entrambi, soddisfacendone interessi ed esigenze. Questo scambio reciproco di risorse non è prerogativa delle imprese commerciali private, ma è parte integrante delle attività di qualsiasi organizzazione, indipendentemente che abbia o meno obiettivi legati al profitto. Infatti,

“il marketing può essere utile in tutti quei casi in cui vi sia un soggetto corrispondente ad una qualsiasi unità sociale (individuo, gruppo, impresa, ente) che abbia qualcosa (bene, servizio, idea) da vendere o da trasmettere ad un soggetto costituito da altre unità sociali e che sia alla ricerca di una risposta da queste ultime”<sup>278</sup>

In campo pubblico, il riconoscimento della legittimità dell'applicazione del marketing è andata di pari passo, come abbiamo visto, con una serie di riforme che hanno profondamente mutato l'agire delle amministrazioni pubbliche, le quali hanno compreso il ruolo strategico che gli strumenti connessi a questa disciplina giocano nel facilitare il raggiungimento dei nuovi obiettivi della riformata amministrazione pubblica.

---

<sup>275</sup> Ibidem

<sup>276</sup> Roberta Bracciale e Valentina Martino, “Le strategie di comunicazione esterna”, in *Universitas*, n. 84, giugno 2002, pp. 13-17

<sup>277</sup> P. Kotler e S. J. Levy, “Broadening the concept of marketing”, in *Journal of Marketing*, vol.33, 1967, pp. 10-15

<sup>278</sup> Aurelio Mauri, “Il marketing per il settore pubblico”, in Stefano Rolando (a cura di), *La comunicazione di pubblica utilità I*, op. cit., p. 474

Concepire, come in questa sede, l'università non solo come istituzione coinvolta in un profondo processo di rinnovamento, ma anche e soprattutto come ente che trova la sua specificità e la sua base operativa nell'essere inserito in un tessuto di relazioni con una molteplicità di stakeholder, portatori di risorse, interessi e bisogni vitali per la sopravvivenza stessa dell'università moderna, ci permette di analizzarne l'operato e in particolare l'attività di comunicazione, utilizzando una specifica declinazione recente del marketing, che è stata definita *marketing relazionale*.

Il marketing relazionale si sviluppa negli anni '90 come conseguenza di una serie di modificazioni che hanno profondamente trasformato il mercato e che abbiamo già descritto in precedenza, come la crescente competizione, mercati sempre più frammentati, consumatori sempre più esigenti<sup>279</sup>. In questo contesto il marketing relazionale nasce come tentativo di creare un vantaggio competitivo non facilmente replicabile dai concorrenti e che risiede nella capacità di creare e mantenere relazioni proficue e di lungo periodo con gli stakeholder di un'azienda, a cominciare dai clienti finali. In realtà non si tratta di un paradigma completamente nuovo, ma più che altro di un'evoluzione di quell'attenzione alla relazione, che già caratterizzava il settore da alcuni anni, e probabilmente il cuore stesso di questo approccio era già presente nella nozione stessa di marketing in quanto processo di scambio tra cliente e fornitore<sup>280</sup>. Grönroos, infatti, già nel

---

<sup>279</sup> Sono del resto i medesimi fattori che hanno determinato lo sviluppo del marketing esperienziale, che potrebbe essere considerato una declinazione del marketing relazionale, in quanto finalizzato a creare contatti e relazioni dirette con i consumatori, sottoforma di esperienze, generatrici di valore aggiunto per il cliente e di risorse cruciali per l'impresa, quali la fiducia e la reputazione (Pine e Gilmore, op. cit.; Schmitt, op. cit.).

<sup>280</sup> Già nel 1988 infatti Sheth et al., pur senza parlare di marketing relazionale, sostenevano che "*the fundamental unit of analysis in marketing is, or should be, the market interaction between two or more parties (...) In our opinion, the main purpose of marketing is to create and distribute values among the market parties through the process of market transactions and market relationships*" (citato in Toivo Aijo, "The theoretical and philosophical underpinnings of relationship marketing", in *European Journal of Marketing*, Vol. 30, n. 2, 1996, pp. 8-18). Altri studiosi si sono spinti oltre, proponendo l'ipotesi che in realtà il marketing relazionale non fa altro che rispecchiare e tenere in debita considerazione la natura stessa della società, intesa come sistema di relazioni tra gli attori sociali. Gummesson per esempio ha sostenuto che "*Society is a network of relationships in which we interact. If we dissolve the networks of relationships, we become hermits, isolated and self-supporting. We need no marketing. But business and marketing are embedded in society and marketing is a property or a subset of society. Consequently, marketing is also part of the network of relationships*" (Evert Gummesson, "Relationship marketing as a paradigm shift: some conclusions from the 30R approach", in *Management Decision*, vol. 35, n. 4, 1997, p. 272).

1989 forniva una definizione di marketing in quanto tale, molto simile a quella di solito utilizzata per connotare il marketing relazionale:

“Marketing is to establish, develop and commercialize long-term customer relationship so that the objectives of the parties are met this is done by a mutual exchange and keeping of promises”<sup>281</sup>

E nel 1991 Philip Kotler in un'intervista rilasciata al Marketing Science Institute Review sosteneva che

“What I think we are witnessing today is a movement away from a focus on exchange – in the narrow sense of transaction – and toward a focus on building value-laden relationships and marketing networks...We start thinking mostly about how to hold on to our existing customers...Our thinking therefore is moving from a marketing mix focus to a relationship focus”<sup>282</sup>

Lo sviluppo del marketing relazionale è andato di pari passo con la consapevolezza dei vantaggi economici a cui questo approccio poteva condurre, perchè risultò presto chiaro che è più costoso riuscire ad attrarre un nuovo cliente che mantenere fedele uno già esistente. Se nei paradigmi precedenti la concorrenza era considerata la forza propulsiva dell'economia, il marketing relazionale si basa sulla ricerca di un virtuoso equilibrio tra concorrenza e *collaborazione*, in modo che tutte le parti coinvolte, assumendo la veste di partner nel processo di scambio di beni e risorse, si assumano la responsabilità di contribuire al buon funzionamento del network di relazioni in cui sono inserite<sup>283</sup>. Si ipotizza così

“un contesto d'interazione nel quale un aumento delle risorse ottenute da un partner nello scambio non si traduce necessariamente in una corrispondente riduzione delle risorse disponibili per l'altro. Il rapporto, data la sua natura bilaterale, non è rivolto solo allo scambio di risorse già esistenti e dal valore predefinito, bensì genera processi di apprendimento e di adattamento reciproci; e questi contribuiscono ad accrescere il valore delle risorse direttamente controllate dai soggetti coinvolti, specializzandole in funzione dei loro utilizzi e creando condizioni perché possano essere sfruttate le sinergie ottenibili dal loro uso congiunto. Si crea così una forma di collaborazione capace di generare risorse e competenze non altrimenti ottenibili dai singoli soggetti”<sup>284</sup>

---

<sup>281</sup> Christian Gronroos, “Defining marketing: a market oriented approach”, in *European journal of marketing*, n. 23, 1989, pp. 52-60

<sup>282</sup> “Philip Kotler explores the new marketing paradigm”, in *Marketing Science Institute Review*, Spring 1991, citato in Christian Grönroos, “Keynote paper. From marketing mix to relationship marketing – towards a paradigm shift in marketing”, in *Management Decision*, vol. 35, n. 4, 1997, pp. 322-339

<sup>283</sup> Evert Gummesson, op. cit.

<sup>284</sup> Castellet, *Il marketing di relazione: strategie d'impresa, politiche di gestione della complessità, rete e management*, Il sole - 24 ore, Milano, 2003, p. 10

Il marketing relazionale consiste pertanto nel creare e mantenere relazioni caratterizzate da<sup>285</sup>

- Attenzione alle aspettative degli utenti, per creare soddisfazione negli stessi.
- Fiducia.
- Fornitura di un servizio eccellente.
- Interattività.
- Prospettiva di lungo periodo.

Non sorprende pertanto che il marketing relazionale così inteso si sia sviluppato e abbia trovato le sue applicazioni più significative all'interno del settore dei servizi. Come abbiamo già avuto modo di sottolineare nei primi capitoli, i servizi si connotano come beni intangibili, che non possono essere valutati prima della loro effettiva fruizione, in cui produzione e fruizione coincidono e l'erogazione passa attraverso una molteplicità di contatti tra l'organizzazione e il cliente.

L'utilizzo del marketing relazionale in campo universitario quindi assume una doppia giustificazione: da un lato permette di creare, gestire e alimentare un tessuto vitale di relazioni con una molteplicità di stakeholders, affinché si sviluppino sul lungo periodo e sulla fiducia reciproca, secondo un'ottica di partnership. Dall'altra, siamo di fronte ad un'istituzione finalizzata all'erogazione di un complesso pacchetto di servizi: accanto al servizio di base, cioè quello didattico/formativo, l'università deve gestire ed erogare almeno altre due tipologie di servizi secondari, ma non per questo meno importanti e meno determinanti nel creare soddisfazione negli utenti, cioè servizi accessori, quali biblioteche e laboratori, e servizi relazionali<sup>286</sup> quali le segreterie e i ricevimenti.

Per quanto riguarda il primo aspetto, considerando il numero e la varietà degli stakeholder dell'università, l'approccio di marketing relazionale più adeguato alla realtà accademica è quello che Castellet<sup>287</sup> definisce “*a rete*”, che si distingue da quello “*bilaterale*”, per il contesto operativo in cui si realizza. L'università infatti non si trova ad interagire con un solo interlocutore, ma con un *sistema* di soggetti, in base a connessioni interattive e biunivoche. Al pari di tutte le organizzazioni che si trovano ad interagire in un ambiente sistemico e reticolare, l'efficacia dell'operato universitario deriva dalle modalità con cui

---

<sup>285</sup> Francis Buttle, “Relationship marketing”, in F. Buttle (a cura di), *Relationship marketing: theory and practice*, Paul Chapman Publishing, 1996, pp.1-16

<sup>286</sup> Alessandra Mazzei, *La comunicazione per il marketing delle università*, op. cit

<sup>287</sup> Marco Castellet, op. cit.

vengono gestite le relazioni con le risorse e le attività degli altri soggetti appartenenti alla rete. Nell'ipotesi di Castellet infatti,

“il posizionamento strategico e lo sviluppo di conoscenze distintive (...) vengono fatti derivare dalle capacità relazionali dell'impresa, dal complesso di risorse che, attraverso le relazioni, essa riesce a mobilitare, dalla crescita delle conoscenze e dalla valorizzazione delle risorse possedute conseguibili attraverso i processi di interazione con altre imprese. (...) Le relazioni sviluppate con altre organizzazioni nella rete costituiscono una delle più importanti risorse che un'impresa possiede, poiché incidono direttamente sulla sua capacità di creazione del profitto e di presenza sul mercato. La capacità di un'impresa di competere, di conseguire risultati superiori ai concorrenti, viene pertanto a dipendere dalla sua capacità di collaborare con altre imprese”<sup>288</sup>

Rispetto al secondo aspetto, è necessario sottolineare come, rispetto ai suoi studenti, attuali o potenziali, l'università offra un servizio, che, al pari di tutti beni assimilabili a questa categoria, difficilmente può essere valutato prima dell'effettiva immatricolazione, o, addirittura, solo alla fine dell'intero percorso universitario, quando lo studente inserendosi nel mondo del lavoro potrà rendersi conto in prima persona della validità della preparazione ricevuta. In particolare, le potenziali matricole si trovano a dover prendere una decisione che avrà significative conseguenze sulla loro vita, sia nel breve sia nel lungo periodo. È quindi un processo di scelta quantomeno rischioso in cui il futuro studente è altamente coinvolto da un punto di vista emotivo.

Il rischio connesso a questa decisione inoltre viene accentuato dal fatto che l'università richiede agli studenti degli *investimenti idiosincratici*<sup>289</sup>: una volta immatricolati, cioè, pentirsi della scelta fatta e tornare sui propri passi, perché non soddisfatti dei servizi ricevuti, è molto costoso sia in termini di tempo (si rischia infatti di perdere l'intero anno, oppure, passando ad un altro ateneo o ad un'altra facoltà, di non vedersi riconosciuti tutti gli esami sostenuti), che in termini di denaro. Sono quelli che gli economisti chiamano *costi di transazione*, direttamente proporzionali al grado di coinvolgimento del cliente e alla durata del rapporto che si sta stabilendo con il fornitore. Da questo punto di vista il marketing relazionale permette di controllare, ridurre e potenzialmente eliminare i costi di transazione<sup>290</sup>, perché consente di fidelizzare l'utente, evitando che lo stesso esca dalla relazione, per instaurarne un'altra con un altro fornitore. Da questo punto di vista quindi emerge la capacità del marketing relazionale di soddisfare le esigenze di entrambi i soggetti coinvolti.

---

<sup>288</sup> Ibidem, pp. 17-18

<sup>289</sup> Alessandra Mazzei, *La comunicazione per il marketing delle università*, op. cit.

<sup>290</sup> F. Buttle, op. cit.

Considerando quindi la delicatezza e la difficoltà della scelta, non stupisce che il potenziale studente darà molto peso alle informazioni ricevute attraverso il passaparola e i contatti con soggetti che hanno già avuto esperienze in campo universitario. Il processo decisionale risulta quindi profondamente influenzato dalla fiducia che gli utenti attuali hanno nei confronti dell'università e della reputazione di cui questa gode. Pertanto, riuscire a instaurare relazioni di fiducia e lealtà con gli studenti iscritti, soddisfatti dei servizi ricevuti e legati da un rapporto positivo con il proprio ateneo, significa diffondere un'immagine positiva e quindi acquisire ulteriori studenti. Questa circolarità può essere estesa anche nei confronti di altri stakeholders:

“La soddisfazione degli studenti iscritti e degli altri clienti genera relazioni di fiducia e reputazione per l'università stessa. Queste ultime sono a loro volta l'elemento che favorisce l'iscrizione di nuovi studenti e l'attivazione di nuove collaborazioni con le imprese e con altri interlocutori. Queste nuove relazioni possono ulteriormente alimentare la soddisfazione, la fiducia e la reputazione, innescando un processo di autoalimentazione delle risorse”<sup>291</sup>

Da quanto sostenuto, quindi emerge che due risorse risultano particolarmente preziose per ogni ateneo: la *fiducia* e la *reputazione*. Entrambe sono sia il risultato sia l'obiettivo di relazioni sedimentate nel tempo con i propri stakeholder e hanno a che fare con la credibilità attribuita all'operato di un'organizzazione.

Per fiducia infatti si intende

“un'aspettativa positiva circa i comportamenti che terrà la controparte di una relazione maturata grazie a precedenti esperienze. In altre parole, a fronte di precedenti esperienze di soddisfazione, matura un'aspettativa di ulteriore soddisfazione. È uno schema cognitivo che riduce il fabbisogno di informazioni necessarie a effettuare una scelta. Essa diminuisce il rischio percepito dai clienti, e più in generale dagli interlocutori, nell'instaurare una relazione con l'organizzazione dato che i comportamenti vengono ritenuti prevedibili, affidabili, in sintonia con le attese”<sup>292</sup>

La fiducia quindi si sedimenta solo tramite rapporti comunicativi e di collaborazione a vari livelli attraverso i quali si viene a conoscenza delle competenze distintive dell'organizzazione e delle sue potenzialità:

“Si tratta quindi di un processo dinamico di apprendimento e autogenerativo. Infatti la fiducia è input di una relazione e allo stesso tempo produce altra fiducia in un processo di apprendimento: ciascun partner conosce l'altro, impara a gestire meglio la relazione, sviluppa conoscenze in merito all'organizzazione, al prodotto al servizio per usarlo meglio e per migliorarlo. L'apprendimento relazionale lega ulteriormente i soggetti coinvolti nella relazione, riducendo le possibilità di essere sostituiti e

---

<sup>291</sup> Alessandra Mazzei, *La comunicazione per il marketing delle università*, op. cit.

<sup>292</sup> Alessandra Mazzei, *Comunicazione e reputazione nelle università*, Franco Angeli, Milano, 2004, p. 26-27

alimentando ulteriormente la fiducia se le parti conseguono una soddisfazione reciproca”<sup>293</sup>

In campo universitario, la fiducia acquista un ruolo centrale, anche in relazione al fatto che le università, in quanto comunità di studiosi dediti all’attività di ricerca, hanno storicamente avuto la capacità di legittimare temi, conoscenze, soggetti e comportamenti<sup>294</sup>. In passato il valore delle attività delle università, soprattutto nel campo della ricerca, non veniva messo in discussione, in quanto sviluppate in contesti imparziali, interessati solo all’incremento della conoscenza. Oggi, invece, in un contesto caratterizzato da istanze di mercato e da una molteplicità di agenti finanziatori, esterni all’apparato statale, l’imparzialità e il valore dell’operato accademico non può più essere dato per scontato. Pertanto, l’università può conservare il suo ruolo cruciale di soggetto legittimante, solo a condizione che i prodotti del suo operato, in primo luogo i laureati e le attività di ricerca, confermino e alimentino la risorsa che sta alla base del suo potere legittimante, cioè la fiducia nei confronti dell’agire di questa rinnovata istituzione.

Per quanto riguarda la reputazione, in campo aziendale, il cosiddetto *reputation management* ha assunto ormai una posizione di assoluto rilievo, tanto da rientrare a pieno titolo tra i cosiddetti *strategic assets*: è cioè considerata una delle fonti di vantaggio competitivo, in quanto risorsa centrale nella gestione delle relazioni con gli stakeholders, difficilmente imitabile, perchè

“sintetizza il complesso processo percettivo che viene a formarsi nella mente degli stakeholders dell’impresa con riferimento a tutte le sue manifestazioni di comunicazione – esplicite e implicite, dirette e mediate – sottintendendo valenze positive di stima e prestigio, di fatto non facilmente rilevabili e quantificabili”<sup>295</sup>

In campo aziendale è stato sottolineato che

“A favorable reputation is valuable because it helps the firm win customers, charge premium price, attract superior human resources, improve access to capital markets, attract investors and gain access to other resources (...) It can also increase the success rate of new product and service offerings and make the firm an attractive partners for cooperative arrangements, such as strategic alliance and just-in-time arrangements”<sup>296</sup>

Tra reputazione e fiducia esiste un rapporto molto stretto, essendo una funzione dell’altra. La fiducia cioè è fonte di reputazione e la reputazione è fonte di fiducia. Questo legame reciproco sembra trovare conferma nel modello

---

<sup>293</sup> Ibidem, p. 27

<sup>294</sup> Andrea Moretti, op. cit.

<sup>295</sup> Roberto Paolo Nelli e Paola Bensi, op. cit., p. 11

<sup>296</sup> M. D. Michalish et alii, “In search of strategic assets”, in *International Journal of Organizational Analysis*, n. 4, 1997, pp. 366-367

proposto da Fombrun e Van Riel<sup>297</sup>, secondo i quali la reputazione si basa su cinque dimensioni, strettamente connessa l'una all'altra e inerenti al comportamento dell'organizzazione, ai flussi comunicativi e ai simboli generati dalla stessa:

- *visibility*, cioè la visibilità del marchio, del prodotto o dell'organizzazione e la loro conseguente presenza nella mente degli interlocutori;
- *distinctiveness*, cioè la capacità di differenziarsi rispetto alla concorrenza;
- *authenticity*, cioè la capacità di mostrarsi affidabili e degni di fiducia;
- *transparency*, cioè la trasparenza nell'operato di un'organizzazione in quanto fonte di fiducia e di riduzione dell'incertezza;
- *consistency*, cioè la coerenza tra flussi comunicativi e tra questi e l'agire effettivo;

Per quanto riguarda lo specifico delle università, la reputazione si afferma in quanto risorsa fondamentale: su di essa si basa la sua legittimazione nella comunità scientifica e nel contesto in cui l'università opera, e la sua credibilità presso il mondo delle imprese, oltre ad essere un elemento centrale per i potenziali studenti nella fase di scelta dell'ateneo a cui iscriversi. Più nello specifico, la reputazione svolge un duplice ruolo: da un lato rassicura i soggetti che devono decidere se entrare in relazione con l'ateneo, riduce la complessità, e il rischio, insiti nella scelta di affidare il proprio futuro, nel caso delle future matricole, o un singolo progetto o finanziamento, nel caso delle imprese o di altri enti, alle università, la cui qualità delle prestazioni è difficilmente verificabile a priori<sup>298</sup>; dall'altro è in grado di generare vantaggio competitivo rispetto ad altri atenei concorrenti e quindi di attrarre un maggior numero di studenti e di finanziamenti, soprattutto da parte di imprese private, che sono naturalmente più propense a legare il proprio nome a quello di un'università rinomata e di prestigio.

---

<sup>297</sup> C. J. Fombrun e C. B. M. Van Riel, *Fame and fortune: how successful companies build winning reputations*, Financial Times Prentice-Hall, New Jersey, 2004

<sup>298</sup> La reputazione è stata infatti anche definita come “*a shorthand evaluation of the stock of information about that firm in the possession of a particular actor or group of actors that is used by those actors to make decisions, involving a certain degree of risk with regard to the firm, without feeling the need to collect more information*” (T. S. Schweizer e N. M. Wijnberg, “Transferring reputation to the corporation in different cultures: individuals, collectives systems and the strategic management of corporate reputation”, in *Corporate Reputation Review*, n. 3, 1999, p. 252)



Riassumendo, l'applicazione del marketing relazionale in ambito universitario si declina in due direzioni, strettamente connesse tra di loro<sup>299</sup>:

- Costruire relazioni di lungo periodo con tutti gli stakeholder.
- Creare e alimentare la fiducia e la reputazione, essenziali per rassicurare gli interlocutori di fronte alle peculiarità delle prestazioni offerte dalle università.

In questo scenario la comunicazione acquista valenza strategica<sup>300</sup>, perché è solo attraverso lo sviluppo di flussi comunicativi costanti e pervasivi l'intero operato universitario che è possibile stabilire e alimentare le relazioni con tutti gli interlocutori dell'ateneo, da cui scaturiscono la fiducia e la reputazione, risorse indispensabili per la sopravvivenza e il buon andamento di organizzazioni che offrono un servizio pubblico cruciale per il corretto sviluppo economico e culturale del Paese, e, pertanto, ben al di là del raggiungimento di finalità competitive a breve termine.

### **3. La comunicazione universitaria**

#### **3.1 La specificità della comunicazione universitaria in quanto comunicazione pubblica: oltre il paradigma università-azienda**

È stato spesso notato come lo sviluppo delle attività di comunicazione e marketing nelle università sia andato di pari passo con l'espansione quantitativa degli atenei e dell'offerta formativa degli stessi, e quindi col crearsi di un contesto competitivo, nonché con l'entrata in vigore della legge numero 509 del 1999<sup>301</sup>, che, introducendo il cosiddetto 3 più 2, ha perlomeno raddoppiato i terreni di concorrenza<sup>302</sup>. Con questa riforma dei curricula infatti le università si trovano ad

---

<sup>299</sup> Alessandra Mazzei, *Comunicazione per il marketing delle università*, op. cit.

<sup>300</sup> A tale proposito, Grönroos (Christian Grönroos, "Keynote paper. From marketing mix to relationship marketing – towards a paradigm shift in marketing", op. cit.) ha affermato. "*Market communication is a central means of reaching customers, and the focus on relationship building leads to an interest in emphasizing dialogues and creating, for example, advertising campaigns that facilitate various types of dialogues with identified customers*"

<sup>301</sup> Stefano Boffo, *La nuova comunicazione universitaria*, op. cit.

<sup>302</sup> Secondo un'indagine su un campione di università italiane condotta nel 2001, fino al 1995 solo il 35,6% delle università italiane disponeva di un'unità organizzativa specifica per la comunicazione. Fra il '96 e il '99 hanno costituito un ente ad hoc il 39,7% delle università e ben il 24,7% ha attivato un ente specialistico negli ultimi 2 anni. Al 2001 la pianificazione della comunicazione è presente nel 41,3% delle università sotto forma di un programma annuale delle attività di comunicazione. (Alessandra Mazzei, "Finalità e strumenti di gestione della comunicazione delle università italiane", op. cit.)

interagire non solo con i neodiplomati, ma anche con i neolaureati di primo livello, che vanno così a costituiscono un'ulteriore categoria di studenti, ben più esperti ed esigenti della prima, da attrarre.

In realtà, a parere di chi scrive, è perlomeno limitativo, se non fuorviante, legittimare e giustificare il ricorso sempre più diffuso alla comunicazione, equiparando le università a delle aziende operanti in un terreno sempre più competitivo. Si tratta questa di una tendenza intellettuale che pervade buona parte della più recente letteratura in merito, giustificata in larga parte dalle stesse parole della Commissione Ministeriale per la riforma dei cicli universitari, che parlava di “*differenziazione competitiva tra atenei*”, di “*vendere un preciso prodotto universitario, collocato, posizionato in un dato mercato universitario*”<sup>303</sup>. In questo modo però si veicola un'associazione mentale che trascura la peculiarità dell'istituzione coinvolta. In altre parole, non è a causa dell'introduzione di elementi tipici del comparto aziendale privato, come il contesto concorrenziale, gli obiettivi di efficacia ed efficienza dell'agire universitario, che la comunicazione deve essere considerata risorsa strategica. In primo luogo, la comunicazione nelle università infatti, trova piena legittimazione in quanto strumento in grado di migliorare la qualità di un servizio pubblico, che, come tale, deve rispondere ai medesimi valori guida che hanno ispirato la riforma della pubblica amministrazione in senso lato.

In secondo luogo non è vero che prima della riforma le università operavano in un contesto in cui mancava del tutto sia la componente concorrenziale che quella comunicativa. Infatti.

“a differenza di altre amministrazioni pubbliche, le università si sono sempre trovate a doversi confrontare con il mercato (...) a causa della propria particolare connotazione: gli atenei vengono scelti dai propri utenti per il servizio che offrono, cosa che non avviene per i cittadini che utilizzano i servizi del proprio Comune o per i rapporti che si instaurano tra i cittadini e lo Stato. Le università italiane quindi, con grande anticipo rispetto alle altre amministrazioni statali italiane (ma in linea con quanto avveniva negli atenei di tutta Europa), già negli anni '80, avevano cominciato a porsi il problema di realizzare e coordinare attività di comunicazione verso i propri pubblici esterni, sicuramente in modo estremamente artigianale e scarsamente strategico”<sup>304</sup>

Da sempre, infatti, i neo-diplomati sono stati disposti a spostarsi dal proprio luogo di origine o di residenza, per intraprendere la carriera universitaria considerata più affine alle proprie esigenze e alle proprie aspirazioni,

---

<sup>303</sup> Simonetta Pattuglia, “Università e impresa: una liaison virtuosa”, in *Rivista italiana di comunicazione pubblica*, n. 9, 2001, pp. 218-229

<sup>304</sup> Brunella Marchione, “Comunicazione e sviluppo dell'ateneo”, in *Universitas*, n. 84, giugno 2002, pp. 20-23

compatibilmente, è naturale, con la disponibilità economica della propria famiglia. Ciò ha condotto i ragazzi a prendere in considerazione l'offerta formativa proveniente anche da altre regioni. Da questo punto di vista nessuna università ha mai operato nel monopolio più assoluto, a differenza invece di altri servizi pubblici, per cui le persone sono sempre state meno disposte a prendere in considerazione l'offerta di servizi simili, ma localizzate in aree geografiche diverse.

Questa tendenza trova giustificazione anche nel fatto che l'esperienza universitaria, oggi come ieri, acquista ulteriori significati e valori, rispetto a quello di pura opportunità formativa di alto livello. L'esperienza universitaria viene anche considerata come un'esperienza di vita, di crescita individuale e non solo culturale, di distacco dal nido familiare, di indipendenza, in una parola, di maturazione. Da qui la tendenza di molti ragazzi a frequentare, volontariamente e anche in presenza di un'offerta didattica simile nella propria città, l'università lontano dal proprio luogo di origine. Non deve stupire pertanto che la prima seria iniziativa di comunicazione nelle università preceda di molti anni l'introduzione della riforma universitaria. Risale infatti al 1986 la creazione di una house agency per il marketing e la comunicazione all'interno dell'università Bocconi di Milano<sup>305</sup>.

Detto questo, però, in nodo della questione, che preme sottolineare, risiede in un altro aspetto e cioè nella natura dell'operato universitario. È indubbio che le riforme introdotte negli ultimi anni abbiano profondamente mutato il contesto di azione degli atenei, introducendo elementi nuovi e enfatizzandone altri già esistenti, ma ciò non toglie che il valore primario della comunicazione in questo campo non deriva dalla necessità di creare vantaggio competitivo né dalla necessità di differenziare l'offerta del singolo ateneo dalla concorrenza. Anche perchè, se fosse davvero solo questo l'obiettivo della comunicazione universitaria, non dovrebbero stupire dichiarazioni, come quelle sostenute dal capo ufficio stampa di un grande ateneo, secondo cui la mancanza di una pianificazione delle attività promozionali nella sua sede dipenderebbe dal fatto che gli iscritti sono già tanti e forse troppi<sup>306</sup>. Al pari di qualsiasi altro ente il cui operato risponde ad esigenze di carattere collettivo, indipendentemente dal suo essere pubblico o privato, la comunicazione ha in primo luogo il delicato compito di conferire qualità, trasparenza, chiarezza e credibilità al servizio didattico, in quanto servizio pubblico.

---

<sup>305</sup> Maurizio Rossi, "Come cambiano i rapporti comunicativi. Intervista a Stefania Giannini", in *Universitas*, n. 84, giugno 2002, pp. 29-31

<sup>306</sup> Ibidem

A tale proposito, mi pare significativo quanto sostenuto da Rolando:

“Il sistema educativo e quello della scuola sono veri e propri protagonisti dell’ambito della pubblica utilità. Pubblica utilità non significa Stato, non significa neppure solo fonti pubbliche. Significa che le funzioni esercitate abbracciano interessi generali e che la relazione con l’utenza è un parte nevralgica di investimento di energie e risorse connaturata alla mission”<sup>307</sup>

Alla base del rapporto comunicativo tra l’università e i suoi pubblici rimane l’esigenza di creare e alimentare un patto di fiducia, che è la ragion d’essere e il tratto distintivo di tutta la comunicazione pubblica, indipendentemente dagli ambiti in cui questa viene applicata.

Lo studente, cioè, è ben lungi dal poter essere considerato un mero cliente di un servizio, da ammaliare e affascinare, come controparte di uno scambio economico. Qui è in gioco la qualità e la sostenibilità stessa di un servizio indispensabile per il corretto sviluppo della società. La comunicazione, lo abbiamo visto, è veicolo di trasparenza, di legittimazione, di coinvolgimento e di partecipazione, perchè risorsa preziosa per migliorare la qualità del servizio pubblico erogato, nonché l’efficacia e l’efficienza dei processi di lavoro. E, come tale, la comunicazione sviluppata dalle università, è ben diversa da quella sviluppata in campo aziendale. I valori guida della comunicazione universitaria non possono che essere l’onestà, la veridicità, la correttezza, la completezza, l’oggettività dei contenuti e delle informazioni trasmesse, e non certo la finzione e la seduttività della pubblicità commerciale. È, in altre parole, la componente etica ciò che contraddistingue la comunicazione universitaria, perché, come ha dichiarato Giampaolo Azioni al seminario organizzato dall’AICUN nell’aprile del 2003, “Etica e qualità nella comunicazione delle università”,

“L’università è chiamata a rispondere alla fiducia che la società in essa ripone mirando a un’immunità inviolabile e a una libertà incondizionata”<sup>308</sup>

### **3.2 La comunicazione come strumento principe del marketing relazionale in campo universitario: il ruolo delle relazioni pubbliche**

Riconosciuta la specificità della comunicazione universitaria, in quanto settore in cui si declinano i paradigmi fondamentali della comunicazione pubblica perché organizzazioni volte all’erogazione di servizi pubblici che soddisfano interessi collettivi, ciò non impedisce, analogamente a quanto sostenuto nel precedente capitolo, l’utilizzo degli strumenti tipici della comunicazione aziendale

---

<sup>307</sup> Stefano Rolando, *Quale comunicazione per le università italiane*, in “Rivista italiana di comunicazione pubblica”, n. 25, 2005, pp. 142-150

<sup>308</sup> Michela Di Carlo, “Atenei, la comunicazione scopre la forza dell’etica”, in *Italia Oggi*, 3 aprile 2003, p. 22

in ambito universitario, anche se con obiettivi ultimi completamente diversi. Infatti, come ha sostenuto Comboni,

“Il sistema pubblico dovrà saper interpretare la domanda e le aspettative di servizio e saper adottare le medesime metodologie e strumenti della comunicazione integrata d’impresa, facendo tesoro delle esperienze maturate nel settore privato per quanto attiene a metodologie ed efficacia, ma aggiungendo il valore derivante dalla propria unicità e specificità, che, in ultima analisi, differenzia lo scambio comunicativo tra cittadini e istituzioni, rispetto a quello tra consumatori e impresa. (...) Anche la scelta degli strumenti di comunicazione è mutata dalla comunicazione nel settore privato. La contaminazione è sempre più evidente, al punto che le modalità di svolgimento di una campagna di comunicazione pubblica, sul piano tecnico, sono molto simili, sebbene attuate all’interno di un quadro normativo preciso.”<sup>309</sup>

In particolare, se la fiducia e la reputazione, come sostenuto in precedenza, si vanno affermando come le risorse chiave per il successo e la sostenibilità delle istituzioni universitarie, conseguentemente acquista un ruolo centrale quell’insieme di tecniche e strumenti volti a gestire la fonte di tali risorse, cioè il rapporto tra l’organizzazione e i suoi stakeholder, che passa attraverso la comunicazione, le relazioni e l’interazione: le relazioni pubbliche. Queste ultime infatti sono finalizzate a instaurare un dialogo con tutti i pubblici portatori di giudizi sull’organizzazione, per acquisire un consenso complessivo presso gli stessi<sup>310</sup>. Come ha sostenuto Kotler,

“If the goodwill of any of these groups disappears - students stop coming, donors stop giving, faculty and staff start quitting, trustees lose their interest, or the community becomes hostile - the institution is in deep trouble”<sup>311</sup>

In particolare, rispetto alla specificità dell’ambito universitario, il modello più appropriato di relazioni pubbliche è quello che Grunig<sup>312</sup> definisce *two-way symmetric*, basato, cioè non sulla più tradizionale diffusione di messaggi ai mass media, ma su una comunicazione interattiva, a due vie, sul *dialogo* con i propri interlocutori.

Cerchiamo ora di applicare questi concetti alla realtà di una delle più grandi università italiane, cioè l’Università di Bologna. In particolare, vedremo come gli eventi si inseriscono in questo scenario e, attraverso l’analisi di Unibocultura, cioè

---

<sup>309</sup> Daniele Comboni, op. cit., pp. 185-188

<sup>310</sup> Secondo la terza indagine realizzata dall’AICUN, Associazione italiana comunicatori d’università, al 2003 nel 37% degli atenei italiani esiste una struttura appositamente dedicata all’attività di relazioni pubbliche, in significativo aumento rispetto alla realtà dell’anno precedente quando tale attività era diffusa nel 25% degli atenei.

<sup>311</sup> Philip Kotler e Karen Fox, *Strategic marketing for educational institutions*, Prentice – Hall, New Jersey, 1995

<sup>312</sup> J. E. Grunig, “Theory and practice of interactive media relations”, in *Public Relations Quarterly*, 1990, pp. 18-23

della struttura esplicitamente dedicata ad organizzare e promuovere le iniziative culturale dell'ateneo bolognese, come possono intervenire per raggiungere le finalità sopra illustrate. Vedremo come siamo di fronte a strumenti di comunicazione ben lontani, come ha sostenuto qualcuno<sup>313</sup>, dall'essere l'ennesima concretizzazione della tendenza così diffusa nel mondo occidentale di creare spettacolo a tutti i costi per raggiungere in modo incisivo il maggior numero possibile di destinatari.

---

<sup>313</sup> Rossi, op. cit.



## CAPITOLO 6

# UNIBOCULTURA: IL RUOLO DEGLI EVENTI NELLA STRATEGIA COMUNICATIVA DELL'UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

### 1. Alla ricerca dell'interattività

Pur nell'impossibilità di delineare un modello unico e ottimale di comunicazione universitaria, tutti gli strumenti che permettono un elevato grado di interattività risultano essere quelli che meglio soddisfano le esigenze degli atenei, perché maggiormente funzionali alla gestione delle relazioni con la varietà di stakeholder con cui le università si trovano quotidianamente ad interagire.

Come per tutti i beni non valutabili prima della loro effettiva fruizione, anche nel caso dei servizi universitari, le comunicazioni più efficaci sono quelle dirette, interpersonali e interattive. È infatti soprattutto attraverso l'esperienza diretta fra l'ateneo e i suoi interlocutori, in quanto modalità principale di generazione di fiducia e reputazione, che è possibile assicurare il potenziale utente rispetto alle prestazioni<sup>314</sup>. Inoltre è attraverso lo sviluppo di programmi di comunicazione interattiva che si può favorire il passaparola, che, come abbiamo visto e come approfondiremo in seguito, è una forma di comunicazione centrale per le università<sup>315</sup>.

Non stupisce quindi che l'Università di Bologna abbia puntato moltissimo su due strumenti che, pur essendo profondamente diversi, condividono le medesime caratteristiche distintive, cioè l'interattività e la multimedialità: il sito web e gli eventi culturali.

#### 1.1 Il Portale d'Ateneo

Il sito web è stato trasformato nella risorsa comunicativa primaria per studenti, docenti, tutto il personale tecnico-amministrativo, oltre che per tutti gli interlocutori esterni. Considerando le dimensioni dell'Ateneo, il numero di studenti iscritti, il numero di facoltà e corsi di laurea attivi, il web è sicuramente

---

<sup>314</sup> Alessandra Mazzei, *La comunicazione per il marketing delle università*, op. cit.; Alessandra Mazzei, *Comunicazione e reputazione nelle università*, op. cit.

<sup>315</sup> Aurelio Mauri, "Le prestazioni dell'impresa come comunicazione "di fatto" e il ruolo del passaparola", in *Sinergie*, n. 59, 2002, pp. 147-159



un canale che permette di arginare molti problemi legati alla necessità di coordinare una così consistente mole di informazioni, servizi richiesti e un numero così elevato di destinatari interessati ad entrambi.

Il portale dell'Ateneo bolognese è un sistema federato siti, declinato in 22 siti di Facoltà, 4 Portali, uno per ogni Polo decentrato dell'Università (Rimini, Forlì, Cesena, Ravenna), 3000 siti personali dei docenti, 9 siti dei dipartimenti, 13 mini-siti per le aree amministrative, la versione inglese del portale e il Magazine d'Ateneo.

Grazie alla tempestività dell'informazione, alla possibilità di accedere alla stessa da qualsiasi luogo, all'aggiornamento in tempo reale, alla mancanza di limiti spazio-temporali, alla bidirezionalità del mezzo, il portale dell'Università di Bologna è sicuramente il mezzo cruciale attraverso il quale vengono mantenuti i contatti con e tra i pubblici interni (con gli studenti in primis, che per età, livello di istruzione e livello di reddito sono forti utilizzatori delle nuove tecnologie) e con i pubblici esterni. Accedendo ad un unico spazio, declinato in vari sottositi e in specifiche aree riservate, coerenti tra di loro da un punto di vista strutturale, di usabilità e di performance, è possibile ottenere informazioni costantemente aggiornate, nonché usufruire di servizi, accedere alla modulistica e interagire con persone, uffici e strutture<sup>316</sup>. Il web diventa così

“sempre più il luogo dove la comunità dell'Università, intesa in senso ampio per comprendere anche neo-diplomati, laureati di altri atenei, comunità scientifica e accademica in generale, imprese, accede ai servizi in rete o inizia il processo di informazione e di interazione con persone e strutture”<sup>317</sup>

Pertanto, è evidente come

“lo sviluppo delle nuove tecnologie ICT rappresentino una sfida operativa rilevante per le organizzazioni università. Nell'organizzazione delle diverse attività formative la disponibilità di infrastrutture di apprendimento e comunicazione condivise tra docenti-studenti-sistema amministrativo dell'università rappresenta più che un elemento di differenziazione rispetto alle altre università, una pre-condizione per lo sviluppo delle attività di produzione universitaria. La disponibilità di informazioni aggiornate e aggiornabili dai soggetti direttamente coinvolti (docenti, studenti, sistema amministrativo) nelle fasi di produzione di volta in volta rilevanti (lezione, servizio ricevimento, registrazione esami, pratiche burocratiche, ecc...)

---

<sup>316</sup> Il portale nel 2004 ha registrato una media di 200.000 pagine visitate al giorno (+45,7% rispetto al 2003), una media di 60.000 visite al giorno (+27,3% rispetto al 2003), il 19,5% delle quali provenienti dall'estero, una media di 331.598 utenti unici al mese, 4.243.050 file scaricati (+61% rispetto al 2003).

<sup>317</sup> Luca Garlaschelli, *Progetto portale di Ateneo. Consuntivo dei progetti e dei risultati dell'esercizio 2004*, [http://www.buoniesempi.it/materiali/1787/1787\\_report2004.pdf](http://www.buoniesempi.it/materiali/1787/1787_report2004.pdf)

diviene elemento di soddisfazione del cliente e ricchezza dell'azienda università»<sup>318</sup>

Ogni struttura e ogni persona interna all'università, docenti, studenti e segreterie studenti inclusi, hanno poi un indirizzo mail, per cui è possibile mettersi in contatto con chiunque e in qualsiasi momento.

Il sito web dell'Università di Bologna, giudicato il migliore del panorama accademico italiano sia dal mensile *Labitalia*<sup>319</sup>, sia dalla Nielsen/Netratings<sup>320</sup>, riflette uno dei quattro modelli individuati dalla ricerca svolta nel 2001 dall'Università Cattolica su questi temi (*“La comunicazione delle università europee e la promozione della loro immagine”*), cioè il cosiddetto *“modello soglia”*: il sito web rappresenta cioè una soglia verso altre realtà, come la città, il territorio, altre istituzioni<sup>321</sup>, in merito alle quali è possibile accedere ad ulteriori risorse online, mediante una sapientemente gestita rete di link. Anche attraverso la struttura del sito web emergono perciò due aspetti centrali della modalità comunicative dell'Università di Bologna e del suo stesso agire, che vedremo meglio nel paragrafo successivo, vale a dire, da un lato, l'attenzione alla qualità della vita complessiva dello studente, dall'altro il profondo radicamento dell'Ateneo bolognese nella città e rispetto agli altri enti operanti sul territorio, con cui si cerca di costruire relazioni collaborative e proficue per tutti i soggetti coinvolti.

Del resto, il web è ormai considerato a pieno titolo uno degli strumenti fondamentali di cui le relazioni pubbliche possono avvalersi per raggiungere i propri obiettivi, in quanto medium che permette un contatto diretto tra l'organizzazione e i suoi pubblici, senza la mediazione di altri mass media, con la conseguente, inedita possibilità di avere un controllo diretto sul contenuto dei messaggi trasmessi<sup>322</sup>.

---

<sup>318</sup> Andrea Moretti, *“La comunicazione integrata dell'università”*, in Marzio Strassoldo (a cura di), *L'azienda università. Le sfide del cambiamento*, Torino, ISEDI, 2001

<sup>319</sup> Nel 2002 *Labitalia* ha stilato una graduatoria dei migliori siti web di 30 università italiane, in base a grado di interattività, aggiornamento e possibilità di entrare in altri siti attraverso link. Ai primi posti della classifica si sono collocati nell'ordine: Bologna, Università Cattolica, Università Bocconi, Siena, Politecnico di Milano, Trista, Statale di Milano e Pavia (Fabio Grattagliano, *“L'università si sceglie online”*, *Il Sole 24 Ore*, 15 luglio 2002).

<sup>320</sup> In questo caso è stato monitorato il numero dei visitatori, indipendentemente dalla qualità del sito

<sup>321</sup> Maria Lucia Zuzzaro, *“Web e università”*, in *Universitas*, n. 84, giugno 2002, pp. 41-42

<sup>322</sup> Candace White and Niranjana Raman, *“The World Wide Web as a Public Relations Medium: The Use of Research, Planning, and Evaluation in Web Site Development”*, in *Public Relations Review*, vol. 25, n. 4, 1999, pp. 405-419

## **2. Gli eventi culturali: il ruolo di UniboCultura**

### **2.1 L'organizzazione del lavoro e le attività**

UniboCultura è un progetto pensato, sviluppato e gestito all'interno del DAC, cioè del Dipartimento Amministrativo di Comunicazione, a cui è affidato il coordinamento strategico della comunicazione d'Ateneo. La funzione principale del Dipartimento consiste nel presidiare la qualità della comunicazione, integrando e supportando le attività dei referenti di tutti i principali canali di comunicazione attivati dall'Università di Bologna per i propri pubblici interni ed esterni, vale a dire l'Ufficio Stampa, il Portale e l'Urp.

Alla responsabile del DAC è stata affidata anche l'ideazione e la gestione del progetto UniboCultura, che ha lo scopo primario di coordinare, valorizzare e promuovere le iniziative culturali e gli eventi dell'Ateneo. In quanto struttura speciale del Rettorato, UniboCultura dipende direttamente da quest'ultimo, e quindi dal top management dell'Università, responsabile ultimo delle attività svolte, da cui riceve le direttive e a cui è legata da rapporti diretti, continui e chiaramente impostati sulla fiducia e la stima reciproca.

UniboCultura si afferma, in primo luogo, come cartellone unico, nel quale confluiscono tutti gli eventi promossi dai soggetti operanti a vari livelli all'interno dell'Università, e pertanto, trasversale a tutte le attività dell'Ateneo. È quindi una struttura di servizio volta a fornire supporto al lavoro organizzativo e promozionale e dare adeguata visibilità e valore alle iniziative per le quali è richiesto il suo intervento.

Da un punto di vista organizzativo, UniboCultura è composta dalla Dottoressa Michela Dalla Vite, che è responsabile sia del DAC che di UniboCultura, coadiuvata dalla sua assistente, la Dottoressa Francesca Faruolo. Vista l'esiguità del personale, che deve occuparsi contemporaneamente sia delle attività di UniboCultura, sia assolvere alle funzioni di coordinamento delle complessive attività di comunicazione sviluppate dall'Ateneo, spesso però si ricorre a personale esterno, in base alle esigenze sollevate dai singoli progetti.

Solitamente il lavoro di UniboCultura comincia quando un Dipartimento o un singolo docente richiede la sua collaborazione, oppure quando il Rettore ritiene importante organizzare un evento per incrementare lo sviluppo di un preciso ambito di competenza dell'Ateneo, soprattutto rispetto alla valorizzazione del patrimonio storico-artistico custodito dall'Università. Lo spunto per il primo evento organizzato da UniboCultura è venuto proprio dal Rettore, che ha voluto la creazione di un'iniziativa ad hoc per dare adeguata visibilità al restauro appena concluso del ritratto di Giovanni II Bentivoglio, custodito in Rettorato e opera di

Ercole de' Roberti, uno dei maggiori protagonisti dell'officina artistica ferrarese del '400. Si è così data vita alla mostra monotematica "*Un signore allo specchio*", curata dalla Professoressa Vera Fortunati e allestita nel maggio del 2003 presso il Museo di Palazzo Poggi.

Generalmente dopo aver sottoposto all'attenzione di UniboCultura il progetto dell'iniziativa in programma, gli obiettivi, i contenuti, le persone a cui è rivolto, i partner che si intende coinvolgere, il budget a preventivo delle spese, si definisce il grado di coinvolgimento e di responsabilità della stessa nel lavoro. Questi vengono quindi concordati di volta in volta, insieme al tipo e all'entità dei finanziamenti che UniboCultura erogherà a favore dell'evento in programma, in base alle sue caratteristiche e alle specifiche esigenze dei suoi promotori.

Il sostegno che UniboCultura fornisce alle iniziative che le vengono proposte può assumere varie forme: a volte ci si limita ad offrire consulenza in caso di necessità su determinati aspetti considerati problematici da parte dei diretti promotori delle iniziative, i quali però si assumono la responsabilità di occuparsi in prima persona dell'organizzazione delle stesse; altre volte si offre un supporto in termini di analisi della fattibilità di un'idea, di creazione delle condizioni migliori affinché la stessa si realizzi, anche in termini finanziari, tramite il reperimento di contributi economici attraverso sponsorizzazioni. Altre volte invece il coinvolgimento può essere molto più incisivo: in questo caso è UniboCultura in prima persona ad occuparsi di tutti gli aspetti organizzativi, anche se nel caso di iniziative di grossa portata e rilievo si tende a cercare il supporto di agenzie specializzate esterne, perché non è possibile che solo due persone possano gestire adeguatamente la complessità sottostante a simili progetti.

In altre parole, ciò che contraddistingue l'operato di Unibocultura è il costante tentativo di valorizzare le risorse materiali e immateriali presenti sia all'interno che all'esterno dell'Ateneo, creando le condizioni migliori e le sinergie più opportune per concretizzare e catalizzare gli input creativi con cui viene a contatto. Del resto un creativo, come ha sostenuto il sociologo Domenico De Masi, si distingue

“dalla sua capacità di accoppiare fantasia e concretezza. Non solo di avere idee ma poi di saper trovare i modi, i soldi e le opportunità per realizzarle. La sola fantasia non fa un creativo. Occorre che il creativo sia anche dotato di grande praticità”<sup>323</sup>

Il più delle volte l'intervento richiesto si sostanzia in un supporto all'attività promozionale delle iniziative, pensate e organizzate però direttamente dai singoli docenti o Dipartimenti. Da questo punto di vista l'attività principale di

---

<sup>323</sup> Domenico De Masi, intervistato da Igor Rigetti, "Università, luoghi senza entusiasmo", in *Italia Oggi*, 26 Gennaio 2005

UniboCultura pare specificarsi in un ruolo di coordinamento e di comunicazione/valorizzazione degli eventi e meno di organizzazione diretta.

La promozione degli eventi passa attraverso molteplici canali ed è rivolta in primo luogo agli studenti, che sono naturalmente i destinatari principali di tutte le iniziative culturali dell'Ateneo. Si tratta questo di un pubblico difficile da raggiungere, soprattutto in una città come Bologna, così vivace da un punto di vista artistico-culturale, che offre ai giovani una miriade di opportunità, più o meno costruttive, per occupare il loro tempo libero.

Lo strumento principale di promozione e comunicazione è la locandina mensile, che raccoglie tutte le iniziative culturali extracurricolari che vedono interessati i Dipartimenti, le Facoltà e lo stesso Ateneo. La locandina ha due obiettivi principali: da un lato quella di valorizzare e comunicare le singole iniziative, dall'altra quella di promuovere il marchio UniboCultura.

Coerentemente con il primo dei due obiettivi, la locandina riporta tutte i dati logistici relativi alle singole iniziative, indispensabili per agevolarne la partecipazione, i soggetti promotori, le personalità presenti e i contatti per ottenere ulteriori informazioni. La tiratura va dalle 800 alle 2000 copie e può variare anche in maniera significativa di mese in mese, in base ai singoli eventi in programma. È solitamente a otto ante fronte retro ed è stata esplicitamente concepita per poter essere affissa. Ogni mese si sceglie un colore diverso per il background, pur rispettando la medesima impostazione grafica, e si raccolgono una media di 30 eventi, anche se si è arrivata ad includerne più di cinquanta, dovendo così ricorrere ad un formato più grande per poter dare spazio a tutte le iniziative ed evitare locandine troppo fitte e quindi poco leggibili. Con il passare del tempo, la quantità di immagini è andata riducendosi, per lasciare più spazio al testo e quindi alle informazioni logistiche in merito al crescente numero di eventi raccolti, impaginate in caselle che ricalcano l'aspetto grafico del logo di UniboCultura.

Per quanto riguarda il secondo obiettivo, la locandina è anche concepita e utilizzata per promuovere il marchio UniboCultura, contribuendo a sviluppare la visibilità di una struttura giovane e ancora poco conosciuta. Si cerca cioè di favorire la sua riconoscibilità nella mente dei propri utenti, siano essi i promotori delle iniziative o i destinatari ultimi delle stesse, in modo che solo sentendo il nome o vedendone il logo capiscano di quale struttura si tratta e di cosa si occupa. Al medesimo obiettivo, concorrono anche tutti gli altri strumenti promozionali e anche la scelta di supportare la pubblicazione dei cataloghi delle mostre che vedono coinvolte UniboCultura, e la loro vendita presso il negozio UniverCity 2000, non a caso il medesimo nel quale è possibile acquistare il merchandising ufficiale dell'ateneo bolognese. È anche attraverso la diffusione di questi materiali, anche se non concepiti esplicitamente per questa funzione, che è

possibile veicolare il marchio UniboCultura, in quanto struttura deputata alla gestione delle iniziative culturali d'Ateneo.

Parte delle locandine vengono mandate all'Urp, altre vengono inviate ai poli decentrati dell'Ateneo, altre vengono spedite ai giornalisti e ad altri stakeholder dell'Università, ma la maggior parte vengono affisse in tutti i luoghi più frequentati dagli studenti, dalle biblioteche alle sale studio, dalle segreterie, alle bacheche dei singoli dipartimenti, ma anche sulle vetrine di negozi, bar e locali notturni del centro storico.



**Figura 5: Locandine mensili di UniboCultura affisse in una bacheca universitaria**

Anche se molti docenti e dipartimenti lo fanno già in automatico, ogni mese viene mandata loro una e-mail per ricordare la data limite entro cui inviare le segnalazioni degli eventi, in modo che possano trovare spazio nella locandina. La tempestività nel fornire informazioni a UniboCultura è infatti fondamentale per garantire supporto adeguato agli eventi. Le segnalazioni inoltrate a UniboCultura devono riportare i seguenti dati: titolo, data, orario, luogo, organizzatori, eventuali immagini ed eventuale sito web, in modo da poter fornire agli utenti tutte le informazioni indispensabili per facilitarne la partecipazione. Per poter trovare spazio nella locandina gli eventi devono rispettare alcuni criteri:devono essere attività extracurricolari, a carattere pubblico e di taglio non troppo specialistico.

La locandina quindi funge da collante, da cartellone unico, per dare coerenza e riconoscibilità agli eventi culturali dell'Ateneo e alla struttura che li gestisce, ma di per sé non è sufficiente a fornire l'adeguata visibilità alle singole iniziative, principalmente a causa di due problemi: in primo luogo a volte viene chiesto un supporto a UniboCultura per la promozione di un numero costantemente crescente di eventi, che non riescono a trovare l'adeguata visibilità nello spazio relativamente limitato di questo supporto; in secondo luogo questa richiesta si sostanzia anche quando la locandina è già stata chiusa e pronta per essere stampata. Per questi motivi questo strumento deve essere integrato dalle potenzialità offerte da altri mezzi, dalla cui sinergia scaturisce la capacità di offrire un supporto reale alla loro promozione e comunicazione.

In primo luogo la versione elettronica della locandina può essere scaricata dalla sezione dedicata a UniboCultura all'interno del portale d'ateneo, che, in questo senso, si afferma come una vetrina fondamentale delle sue attività. Inoltre, sempre all'interno del portale, trova spazio un altro mezzo fondamentale di promozione degli eventi, vale a dire il Magazine online dell'Ateneo, *UniboMagazine*, nel quale viene data visibilità soprattutto alle iniziative che non sono state inserite nella locandina perchè non soddisfano i criteri sopra descritti o perchè le loro segnalazioni sono giunte a UniboCultura quando la locandina era già chiusa e mandata in stampa.

UniboMagazine è nato alla fine del 2003 per creare un canale di informazione in grado di supportare la strategia di comunicazione dell'Università, dando massima visibilità alle attività dell'Ateneo e voce ai suoi protagonisti, in particolare rispetto a nuovi progetti e nuove iniziative. Rivolgendosi ai docenti, al personale, ai media, agli studenti e a tutto il contesto territoriale di riferimento, UniboMagazine si afferma pertanto come un altro strumento di promozione fondamentale per le attività di UniboCultura, seppur esterno ad essa, grazie soprattutto alla possibilità di fornire aggiornamenti costanti e in tempo reale sugli eventi stessi.

UniboCultura solitamente veicola una serie di informazioni alla redazione del magazine, che si occupa poi della stesura di articoli in merito, integrandoli con interviste e altri dati che riceve direttamente dai promotori delle iniziative, grazie all'esistenza di un account condiviso da tutte le strutture deputate alla gestione della comunicazione d'Ateneo e cioè, dalla redazione di UniboMagazine, da UniboCultura, dall'URP e dall'ufficio stampa. Consentendo di raggiungere contemporaneamente questi uffici, che si coordinano per la gestione delle informazioni in base alla loro competenza, è questo un canale importante per tutti i soggetti interni all'Ateneo, per diffondere le notizie a cui si desidera dare visibilità. Secondo gli ultimi dati di accesso al portale, nei primi mesi del 2005

sono state visitate 7 milioni e mezzo di pagine al mese. L'aumento maggiore è stato registrato proprio dal magazine con 86 mila pagine al giorno e con un aumento del 43% rispetto ai dati precedenti.

Un altro canale di comunicazione è la rivista pubblicata da “Il Cubo”, il Circolo dei dipendenti dell'Università, il medesimo che gestisce il negozio UniverCity. Il periodico offre spesso spazio alle iniziative culturali dell'Ateneo, e da questo punto di vista, si afferma come strumento fondamentale per coinvolgere il personale dell'Università in tutte le iniziative dell'Università.

Un altro strumento di promozione è la *newsletter* istituzionale periodicamente inviata agli studenti, all'interno della quale si cerca di dare spazio anche alle attività promosse da UniboCultura. Inoltre vengono inviate delle *e-mail* direttamente agli studenti sulla casella di posta elettronica che l'università mette a disposizione per ciascuno di loro. Si ricorre a questo strumento quando si vuole dare particolare visibilità ad iniziative specifiche, come è successo nel caso della mostra “*USA 1929. Lavoro, successo e miseria tra gli anni ruggeri e la grande depressione*”. Le *e-mail* non sono concepite come inviti veri e propri, ma hanno essenzialmente una funzione di richiamo e di ricordo delle iniziative.

È sicuramente questo il canale più diretto per comunicare con il principale pubblico di UniboCultura, gli studenti, che però non è esente da problemi. In primo luogo, non sempre la casella di posta elettronica offerta dall'università ai singoli studenti coincide con il loro indirizzo *e-mail* principale, soprattutto perché quando si iscrivono all'università hanno già un indirizzo di posta elettronica, che utilizzano quotidianamente e sono restii a modificarlo. Questo li spinge a leggere poco o per nulla la posta che ricevono sul dominio dell'università (nome.cognome@studenti.unibo.it), non essendo questo il loro indirizzo *e-mail* principale. Infatti, nonostante si tratti di una casella da 10 MB, molte *e-mail* (che non superano i 50, 60 kb) tornano indietro, perché non c'è sufficiente spazio libero a disposizione: ciò significa che molti studenti leggono assai raramente la posta che ricevono a quell'indirizzo.

Per promuovere le singole iniziative si ricorre anche ai materiali cartacei, e in particolare alle locandine, agli inviti e ai pieghevoli. Tutti questi materiali rispettano le norme del Sistema d'Immagine coordinata dell'Ateneo. Quest'ultimo, realizzato congiuntamente dal DAC e dall'URP nel 2004, è un “*sistema di segni e cromatismi la cui funzione strategica risiede nelle capacità di rendere immediatamente riconoscibile e distinguibile dagli altri l'Alma Mater Studiorum*” ed è pertanto uno strumento fondamentale per rafforzare l'efficacia delle attività di comunicazione, perché capace di rendere immediatamente identificabile la fonte dei messaggi attraverso l'adozione di formati unificati per la realizzazione di tutti gli output comunicativi. Per questo, la cosiddetta *corporate*



*visual identity* è riconosciuta come uno strumento fondamentale per la costruzione della reputazione di un'organizzazione<sup>324</sup>.

Da questo punto di vista e considerando la significativa quantità di materiali prodotti regolarmente da UniboCultura per realizzare e sostenere le proprie attività, questa struttura gioca un ruolo cruciale nella veicolazione dell'identità dell'Ateneo, se con questo concetto intendiamo il complesso di valori che lo caratterizzano, il suo patrimonio storico unico, l'insieme dei servizi e dei prodotti formativi, di ricerca e culturali, che veicolati all'esterno attraverso molteplici canali e flussi di comunicazione, coordinati anche da un punto di vista grafico, vanno a costituire l'immagine pubblica dell'Università di Bologna<sup>325</sup>.

La locandina non è nient'altro che un manifesto, che può avere dimensioni variabili, ma generalmente piuttosto contenute. Il manifesto può essere considerato il più antico e tradizionale strumento di comunicazione pubblica, al pari degli eventi, con cui sembra condividere il medesimo destino. Se oggi infatti è ampiamente utilizzato in campo commerciale, in realtà il manifesto è nato per parlare dell'amministrazione e far conoscere proclami e ordinanze:

“Il manifesto, infatti, rappresentava una delle più antiche forme di espressione, di conoscenza e diffusione della volontà politica e delle decisioni amministrative. Aveva finito col sostituire, nel tempo, il banditore o ne accompagnava la sua azione. Esso si proponeva da sempre, come una sorta di «interfaccia» tra i luoghi del potere e l'opinione pubblica. Era, insomma, il modo più rapido, semplice ed economico, per diffondere notizie e per stabilire un possibile contatto con la gente”<sup>326</sup>

Il manifesto, nonostante le sue origini, è oggi utilizzato soprattutto nella pubblicità commerciale, ma, come abbiamo più volte sottolineato, ciò non preclude il suo utilizzo, peraltro crescente, nella comunicazione pubblica, seppur con tutte le cautele del caso, a partire da quello di non poter e di non dover né

---

<sup>324</sup> Annette Van Den Bosch et alii, “How corporate visual identity supports reputation”, in *Corporate Communication: An International Journal*, vol. 10, n. 2, 2005, pp. 108-116

<sup>325</sup> Senza entrare nello specifico del complesso dibattito in merito alla differenza tra il concetto di immagine e reputazione, basti qui sottolineare che secondo la maggioranza degli studiosi i due concetti non sono né sinonimi, né completamente distinti l'uno dall'altro, ma sono interrelati: la reputazione di un'organizzazione dipende in larga parte dalle immagini percepite dell'organizzazione presso i propri stakeholder, a loro volta dipendenti dai comportamenti, dalle comunicazioni e dai simboli generati dall'impresa, e contemporaneamente, la reputazione di un'organizzazione ne influenza le immagini percepite e sedimentate presso i propri pubblici (Manto Gotsi e Alan Wilson, “Corporate reputation: seeking a definition”, in *Corporate Communication: An International Journal*, vol. 6, n. 1, 2001, pp. 24-30)

<sup>326</sup> Alessandro Rovinetti, “Raccontare la città, comunicare con la gente”, in Alessandro Rovinetti (a cura di), *Quando i muri parlano: vent'anni di manifesti del Comune di Bologna*, Grafis, Casalecchio di Reno, 1992, p. 9

mentire né illudere. Mi sembrano significative in proposito le parole di Riccòmini in merito all'esperienza fatta al Comune di Bologna rispetto all'uso, o sarebbe meglio dire, alla riscoperta di questo strumento:

“(…) quelle immagini che i nostri manifesti cominciavano a divulgare, che cominciavano ad attrarre l’occhio e a contendere spazio e percezione ai segni della pubblicità, evitavano anche di fare l’occhiolino all’individuo singolo; e si rivolgevano invece alla comunità. Non solleticavano l’ambizione; non garantivano, con un acquisto, una bellezza fisica, un’apparenza elegante, una considerazione salottiera tali da farti distinguere dall’anonimia del gregge. Facevano semmai appello alla tua coscienza d’essere parte di un tutto più vasto; e ti chiamano a partecipare. (...) L’occhio abituato al messaggio pubblicitario può cogliere, nel nostro manifesto incollato lì accanto, qualcosa che manca e qualcosa che c’è in più. Manca la lusinga, e c’è in più quel farti sapere che, senza il tuo assenso o la tua opinione, manca qualcosa a questa nostra città. O forse anche questa era una lusinga. E in effetti non pochi fra noi si sono lusingati, eccome, nel sentirsi parte piccola ma necessaria d’una comunità solidale, e in progresso”<sup>327</sup>

Il manifesto è un mezzo di comunicazione efficace e duttile, spesso sottovalutato, ma sempre utilizzato, in grado di sintetizzare in uno spazio relativamente piccolo, una buona quantità di dati e informazioni, riuscendo contemporaneamente, se sapientemente realizzato, a catturare lo sguardo del passante. È per questo che nella progettazione delle locandine per la promozione dei singoli eventi di UniboCultura, viene prestata particolare attenzione all’aspetto grafico, per ricercare il giusto equilibrio tra testo e immagini, veicolando il maggior numero possibile di informazione, cercando allo stesso tempo di non appesantirne la percezione e catturare lo sguardo, distinguendosi dagli altri manifesti, annunci, avvisi che già tappezzano i muri della città e le bacheche universitarie. Si è cioè ben consapevoli che si tratta di uno strumento in se stesso semplice, ma estremamente complesso da realizzare se lo si vuole rendere funzionale agli obiettivi promozionali per cui è concepito. È infatti caratterizzato da un linguaggio specifico e da una potenzialità che si può sfruttare al meglio solo giocando sapientemente sui colori, sui contrasti cromatici, sulla qualità della carta, sulle dimensioni dei caratteri e sulle geometrie dei testi. Ben consapevole di questo, UniboCultura il più delle volte si limita a creare solo delle bozze, affidando alla professionalità, all’esperienza e alla competenza di grafici esterni la loro effettiva realizzazione.

La locandina, così come gli altri materiali promozionali su supporto cartaceo, sembra dare materialità all’intangibilità e alla volatilità tipiche degli eventi; sono

---

<sup>327</sup> Eugenio Riccòmini, “I fatti, il tempo, la memoria”, in Alessandro Rovinetti, *Quando i muri parlano*, op. cit., p. 22

“l’unica traccia che resta di iniziative che per loro natura sono destinate all’oblio e alla vita effimera. Il manifesto, anzi, costituisce una sorta di «scheda» degli eventi di breve durata di un’amministrazione, che, altrimenti, andrebbero irrimediabilmente perduti. È certamente una scheda «cosmetica» (...) ma è pure sempre una ottima cartella in quell’immaginario archivio delle attività pubbliche che, in un’epoca di scarsa memoria come la nostra, ci appare sempre più necessaria a non perdere il ricordo di discussioni, incontri, scambi di idee che comunque gli eventi pubblici posseggono, anche quando si tratti di attività ludiche o ricreative”<sup>328</sup>

Gli altri materiali cartacei invece non sono destinati all’affissione, ma vengono lasciati in distribuzione, oppure inviati per posta. Se, infatti, la posta elettronica è il canale privilegiato per cercare un contatto diretto con gli studenti, il *direct mail* è il mezzo più usato per comunicare con alcune tipologie di pubblici e in particolare con imprese e altre istituzioni. Si hanno a disposizione una serie di mailing list, suddivise per categoria professionale (Autorità, Amici del Rettore/contatti personali, Imprese/imprenditori, Prorettori, componenti del Consiglio di Amministrazione, componenti del Senato Accademico, giornalisti, altre università/rettori). In base alla tipologia di evento che si vuole promuovere, al suo tema e alla sua portata, si selezionano le categorie ai cui componenti verrà poi inviato il materiale promozionale, arrivando anche a più di 3500 spedizioni in caso di eventi di grande rilievo.

Le mailing list sono risorse fondamentali per il successo dell’attività di promozione, ma perché siano funzionali all’obiettivo vanno periodicamente aggiornate, modificate e ampliate, per includere sempre nuovi interlocutori, tra i quali la visibilità dell’università e del suo operato è considerata fondamentale.

In particolare, strategica risulta essere la categoria “imprenditori”. Mostrando loro l’agire dell’Ateneo, le sue competenze e invitandoli a prendere parte alle singole iniziative, si cerca di aumentare la visibilità dell’Università e di coinvolgere direttamente e indirettamente interlocutori il cui sostegno può risultare determinante, perché potranno trasformarsi in finanziatori di altre iniziative future, soprattutto attraverso le sponsorizzazioni. Pertanto, in quest’ottica, l’invio di materiale in merito alle singole iniziative, travalica gli obiettivi promozionale a breve termine. Si cerca infatti di porre le basi per costruire rapporti continuativi con le imprese, soprattutto quelle operanti a livello locale, in un’ottica di partnership e fundraising.

Anche i giornalisti sono una categoria determinante. Questi sono già informati tramite l’attività dell’ufficio stampa, con cui del resto UniboCultura cerca di coordinarsi attraverso contatti costanti, ma è comunque utile mandare

---

<sup>328</sup> Omar Calabrese, “La comunicazione pubblica tra presente e futuro”, in Alessandro Rovinetti, *Quando i muri parlano*, op. cit., p. 16

loro il materiale promozionale in merito ai singoli eventi. UniboCultura, infatti, punta molto sulla *visibilità* che riesce ad ottenere sui quotidiani: combinando l'attività dell'ufficio stampa, il direct mail e i contatti personali, si cerca soprattutto di trovare spazio nelle rubriche che i quotidiani locali dedicano agli appuntamenti culturali della città, e all'interno delle pagine che settimanalmente "La Repubblica" e "Il Resto del Carlino" dedicano all'Ateneo bolognese. Ottenere una visibilità di questo tipo significa raggiungere un pubblico enormemente più ampio di quello che si riesce a coinvolgere attraverso gli altri canali, e soprattutto permette di coinvolgere non solo il pubblico interno all'università, ma anche interlocutori ad essa esterni e tutta la cittadinanza.

In conclusione, potremmo affermare che probabilmente i limiti maggiori di questa struttura sono, da un lato, la presenza sì di personale altamente specializzato, ma in numero esiguo rispetto ai compiti affidati e alla delicatezza del suo operato. Dall'altro, probabilmente conseguenza del primo aspetto, si può notare la mancanza di strutturate attività di *audit*, che sarebbero invece cruciali per pianificare le attività in modo da coinvolgere e raggiungere in misura maggiore soprattutto gli studenti. Per arginare questo problema si sta pensando alla creazione di uno specifico canale che permetta a UniboCultura di ottenere un prezioso feedback da parte degli studenti in merito alla reale efficacia comunicativa degli strumenti promozionali usati per raggiungere e coinvolgere gli stessi. Di concerto con l'Urp, si vorrebbe realizzare un questionario online in modo da raccogliere il parere degli studenti e comprendere in quali direzioni agire per migliorare l'efficacia comunicativa degli strumenti utilizzati.

Cerchiamo ora di approfondire, in un'ottica di marketing relazionale, gli obiettivi che UniboCultura contribuisce a raggiungere, tramite la sua attività di organizzazione, valorizzazione e comunicazione degli eventi culturali dell'Ateneo.

## **2.2 Gli eventi culturali come strumenti di comunicazione e di relazione**

Tramite l'attività di UniboCultura, gli eventi sembrano affermarsi come canali centrali nella strategia comunicativa dell'Università di Bologna, coerentemente con l'obiettivo generale di puntare su tutti i media multimediali e interattivi per coinvolgere gli interlocutori dell'Ateneo.

Sebbene gli eventi giochino un ruolo importante nelle strategie di marketing e di comunicazione di molte università italiane<sup>329</sup>, non sembra altrettanto diffusa

---

<sup>329</sup> Secondo l'indagine Uni.com promossa dal dipartimento di Sociologia e Comunicazione dell'Università "La Sapienza" di Roma, gli appuntamenti culturali rappresentano una forma di

la presenza di una struttura ad hoc per la realizzazione e la promozione degli eventi, come è appunto UniboCultura<sup>330</sup>.

Cerchiamo ora di comprendere meglio le funzioni svolte dagli eventi, cercando di dimostrare come UniboCultura agisca in tutti e tre i settori in cui, secondo Mazzei<sup>331</sup>, si deve declinare una comunicazione universitaria efficace. Vedremo, cioè, come, grazie al suo operato, UniboCultura contribuisca a raggiungere finalità relative alla *comunicazione istituzionale*, alla *comunicazione di marketing* e alla *comunicazione interna*.

### **2.2.1 L'evento come strumento di comunicazione istituzionale**

Per *comunicazione istituzionale*, intendiamo quella finalizzata a sviluppare la visibilità dell'Ateneo, attraverso la diffusione di informazioni e messaggi inerenti alle sue caratteristiche distintive, che la rendono identificabile e connotata originalmente rispetto agli altri atenei nella mente dei propri interlocutori. La visibilità,

“si sviluppa attraverso politiche di comunicazione che rendono trasparenti la missione, i valori, le competenze, i prodotti e i servizi dell'organizzazione, la struttura organizzativa, il suo posizionamento strategico, la visibilità si sviluppa inoltre anche attraverso le esperienze positive che fanno i clienti e gli interlocutori dell'organizzazione che entrano in contatto con essa. La notorietà è data dal fatto che il pubblico conosca il nome e i principali connotati dell'organizzazione e avverta un elevato grado di familiarità con essa”<sup>332</sup>

La produzione di eventi cioè, in primo luogo, contribuisce a far conoscere l'università e a migliorare l'immagine percepita dell'ateneo, aumentandone il prestigio e la fama, soprattutto grazie all'attenzione mediatica che le iniziative riescono ad ottenere. All'attenzione mediatica ottenuta da parte di un'organizzazione è infatti riconosciuta la capacità di incidere notevolmente sulla reputazione della stessa, a causa del ruolo persuasivo assegnato ai media di

---

incontro diretto con gli studenti, la comunità locale e la sfera pubblica scelta dal 93,9% degli atenei. Il primato spetta agli incontri di orientamento (83,7%), seguiti da eventi culturali quali convegni e presentazioni di volumi (57,1%), nonché da appuntamenti universitari con testimonial d'eccezione (42,9%) (Roberta Bracciale e Valentina Martino, “Le strategie di comunicazione esterna”, in *Universitas*, n. 84, giugno 2002, pp.13-17)

<sup>330</sup> Del resto il 61,7% delle università italiane affida la gestione delle attività di comunicazione ad un unico ente responsabile (A. Mazzei, “Finalità e strumenti di gestione della comunicazione delle università italiane”, op. cit.) e secondo la terza indagine AICUN sullo stato della comunicazione nelle università italiane, una struttura esplicitamente dedicata alla gestione delle relazioni pubblica è presente solo nel 6% dei casi

<sup>331</sup> Alessandra Mazzei, “Finalità e strumenti di gestione della comunicazione delle università italiane”, op. cit.

<sup>332</sup> Alessandra Mazzei, *Comunicazione e reputazione nelle università*, op. cit. p. 47

influire sugli atteggiamenti del pubblico, mediante il contenuto e il tono dei messaggi trasmessi, o semplicemente con la loro elevata ripetizione<sup>333</sup>. Duplice è infatti il ruolo riconosciuto ai media da questo punto di vista<sup>334</sup>:

- Sono arene di confronto tra l'organizzazione e gli stakeholder.
- Sono fonte di informazione essenziale per gli stakeholder, soprattutto per quelli che non godono di un'esperienza diretta dell'organizzazione, riducendone le asimmetrie informative e dando senso al complesso insieme delle sue attività.

Ma gli eventi contribuiscono a generare visibilità dell'ateneo non solo attraverso la copertura mediatica che spesso innescano, ma anche tramite i flussi comunicativi e i materiali prodotti per promuovere gli eventi stessi. Abbiamo visto come gran parte dell'attività di UniboCultura si sostanzia proprio nella promozione e nella conseguente creazione di materiali promozionali, tutti ispirati alle norme di gestione dell'identità visiva dell'Università. È anche attraverso la diffusione di questi materiali, che l'Università rende visibile se stessa e il proprio operato sul territorio e rispetto ai propri interlocutori di riferimento.

Infine gli eventi creano visibilità anche in quanto esperienze positive, attraverso le quali diverse tipologie di interlocutori, siano essi partner nella realizzazione della manifestazione, siano essi il pubblico che vi partecipa, entrano in contatto diretto con l'università. Se questi ne usciranno soddisfatti, diffonderanno presso altri soggetti una valutazione positiva dell'università, migliorandone la reputazione.

### **2.2.2 L'evento come strumento per attrarre risorse**

Per *comunicazione di marketing* intendiamo quella finalizzata ad attrarre risorse cruciali, sottoforma di studenti e di finanziamenti.

La comunicazione rivolta ai potenziali studenti sviluppata dalle università italiane tende, seppur con modalità diverse, ad essere impostata in un'ottica *resource based*<sup>335</sup>: i singoli atenei cercano cioè di enfatizzare le proprie

---

<sup>333</sup> Secondo il modello teorico di Wartick, infatti, le variabili relative alla copertura mediatica che influiscono maggiormente sull'ampiezza e la direzione dei cambiamenti nella *corporate reputation* risultano essere le seguenti: l'ammontare della copertura, il tono (positivo o negativo), il grado di attualità e i topic trattati nel contenuto (strategia e management, marketing e prodotti, issue ed eventi) (Roberto Paolo Nelli e Paola Bensi, *L'impresa e la sua reputazione. L'evoluzione della media coverage analysis*, V and P università, Milano, 2003)

<sup>334</sup> Roberto Paolo Nelli e Paola Bensi, op. cit.

<sup>335</sup> Andrea Moretti, "La comunicazione integrata dell'università", in Marzio Strassoldo (a cura di), op. cit.

caratteristiche distintive, che li connotano in modo originale all'interno del panorama formativo del nostro Paese, dando particolare visibilità all'insieme di servizi a disposizione dei propri studenti. Da questo punto di vista, gli eventi culturali di UniboCultura, da un lato, in quanto servizio aggiuntivo a disposizione degli studenti, che si va ad affiancare alle normali attività curriculari, differenzia l'offerta formativa dell'Ateneo bolognese e migliora la qualità percepita dai potenziali studenti rispetto al complessivo pacchetto di servizi offerti dall'Università. Sempre di più infatti nella scelta dell'ateneo in cui immatricolarsi, gli studenti e le loro famiglie prestano particolare attenzione, oltre che ai corsi di laurea offerti e alle caratteristiche dei curricula e dei piani didattici, anche ad altri fattori quali appunto la ricchezza dell'offerta culturale in senso lato, sottoforma di opportunità di fruizione culturale. Soprattutto nel caso di potenziali studenti che intendono frequentare l'università lontani dal proprio luogo di origine, sempre più importante sta diventando la qualità della vita complessiva che lo studente può attendersi studiando in una data località.

Consapevole di questo, l'Università di Bologna ha cercato di sviluppare un pacchetto di servizi ulteriori all'offerta formativa in senso stretto, in grado di venire incontro alle esigenze che lo studente, specialmente quello fuori sede, può avvertire in ogni ambito della sua vita. Non si tratta più soltanto di offrire una proposta formativa di qualità, coerente con i bisogni del mondo del lavoro, ma anche di trasformare l'università in interlocutore privilegiato dello studente, inteso non solo come tale, ma anche come giovane che si trova a vivere un'esperienza lontano da casa, portatore di bisogni ulteriori, come quello di avere una casa in cui vivere e opportunità per occupare il proprio tempo libero, che l'ateneo contribuisce a soddisfare. È pertanto un'università che vuole dimostrarsi vicina ai suoi utenti, supportandoli in ogni momento della loro esperienza universitaria, aiutandoli anche a sfruttare tutte le opportunità che la città offre.

Da questo punto di vista è degno di nota la pubblicazione di una mini guida alla città, distribuita dall'URP e pubblicata online sul portale d'ateneo, con 120 pagine suddivise in varie sezioni che riflettono i vari momenti della vita a Bologna di uno studente, specialmente se fuori sede, e le sue esigenze quotidiane. Si tratta di un insieme di indicazioni e indirizzi utili per capire come muoversi in città, come trovare casa senza spendere troppo, dove acquistare capi di abbigliamento ai prezzi più vantaggiosi, dove mangiare, dove fare la spesa e quali locali frequentare, a chi rivolgersi in caso di problemi di salute. Ogni capitolo corredato da interviste e consigli di illustri bolognesi, come, per esempio, quelli di Umberto Eco, che racconta come in questa città si possa imparare molto anche all'esterno delle aule universitarie, invitando gli studenti a frequentare

“quella pleiade di baretti che rimangono aperti fino a tarda notte. Magari succedono anche tante cose che non hanno nulla a che vedere con lo studio, ma lì gli studenti parlano di quello che fanno”.

Interessante è anche l'idea di creare un calendario, appositamente studiato per gli studenti stranieri, che riporta, oltre ad indicazioni simili a quelle riportate sulla guida alla città, tutte le scadenze burocratiche da rispettare, le iniziative in programma, le opportunità culturali e anche una ricetta diversa per ogni mese: è uno strumento utile ed originale per chi si trova a dover vivere e sopravvivere in uno stato straniero e di cui vuole prima di tutto scoprirne la cultura.

Dall'altra lato, l'organizzazione di eventi è l'occasione in vista della quale stabilire relazioni con alcuni stakeholder esterni ai confini universitari, siano essi enti pubblici o privati, soprattutto attraverso patrocini e sponsorizzazioni.

### **2.2.3 L'evento come strumento per creare relazioni con altri soggetti operanti sul territorio**

Gli eventi sono spesso l'occasione per creare o rafforzare un tessuto di relazioni con le realtà economiche, culturali e istituzionali operanti sul territorio. Abbiamo visto che per dare vita ad un evento è necessario l'apporto di un network di soggetti, portatori di risorse e competenze che difficilmente l'ente promotore già custodisce al proprio interno.

In primo luogo UniboCultura genera una domanda tutt'altro che trascurabile di beni necessari per realizzare gli eventi stessi, coinvolgendo diversi enti e imprese operanti sul territorio. Si pensi solo ai servizi tipografici richiesti quotidianamente per l'attività di promozione, ma anche ai servizi alberghieri, di ristorazione e di trasporto coinvolti in occasione di eventi che vedono la partecipazione di personalità di rilievo provenienti anche dall'estero. Da questo punto di vista l'Università, attraverso le attività di UniboCultura, contribuisce anche concretamente alla vivacizzazione della base produttiva territoriale.

In secondo luogo molti eventi vengono realizzati in collaborazione con altri enti e in particolare con il Comune di Bologna, che si dimostra in questo senso uno dei partner primari dell'Università<sup>336</sup>. Gli eventi quindi, da questo punto di vista, favoriscono e rinsaldano i rapporti interistituzionali, creando occasioni di confronto e proficue collaborazioni per tutti i soggetti coinvolti. È il caso, come vedremo, della mostra *“U.S.A. 1929. Lavoro, successo e miseria tra gli anni ruggenti e la Grande Depressione”*, svoltasi alla Cineteca comunale, che è stata il frutto degli sforzi congiunti del Comune, dell'Università e della Fondazione Mazzotta.

---

<sup>336</sup> E' significativo notare come all'Assessorato alla Cultura del Comune, sia affidato anche la gestione dei rapporti con l'Università



La possibilità di poter contare su relazioni con altri enti culturali operanti sul territorio, dà a UniboCultura anche l'opportunità di concedere facilitazioni per la partecipazione ad eventi promossi da altre istituzioni, le quali, a loro volta, possono così contare su un segmento di pubblico consistente, come quello degli studenti universitari. Per esempio, grazie ad un accordo con la GAM di Bologna, UniboCultura ha offerto la possibilità agli studenti tutti i mercoledì di accedere gratuitamente alla mostra "*Bologna Contemporanea 1975 – 2005*".

In terzo luogo, gli eventi sono occasioni per costruire o rinsaldare un tessuto di relazioni con enti pubblici e privati che forniscono gratuitamente risorse indispensabili per la realizzazione dell'evento stesso, sottoforma di sponsorizzazioni. Tramite queste relazioni, specialmente se impostate al lungo periodo, è possibile reperire fondi alternativi a quelli pubblici, sviluppando ulteriormente l'autonomia finanziaria dell'Ateneo. Anche in questo caso fiducia e reputazione dell'università sono fondamentali, almeno da due punti di vista.

Da un lato, la visibilità positiva di cui già gode l'Università di Bologna in tutto il territorio nazionale e anche all'estero facilita l'attivazione dei rapporti con possibili finanziatori, potendo così fare affidamento su vari partner, pubblici e privati, che, soprattutto attraverso sponsorizzazioni, finanziano in maniera significativa soprattutto gli eventi di maggior rilievo. Abbiamo infatti già avuto modo di sottolineare come la credibilità e il prestigio dell'ente promotore di un evento sia una delle variabili chiave per riuscire ad ottenere il sostegno delle imprese. Al pari della decisione degli studenti di immatricolarsi in una data università, anche per le aziende la decisione di associare il proprio nome ad un evento e al suo ente promotore è una scelta rischiosa e impegnativa: si tratta di investire il proprio denaro e legare il proprio nome ad iniziative organizzate da altri soggetti e sul cui esito non si può avere nessuna certezza, a parte quella proveniente dalla reputazione dell'ente con cui si è deciso di collaborare o da altre esperienze positive avute in passato.

La reputazione perciò non è solo risorsa strategica in grado di favorire i rapporti con i vari stakeholders, ma è il frutto della sedimentazione nel tempo delle relazioni stesse.

"Reputation is rare and imperfectly imitable because it takes long periods of time to develop and depends upon specific, difficult-to-duplicate historical settings and because it evolves through unique, socially complex relationships between the firm and its multiple stakeholders"<sup>337</sup>

È per questo che gli eventi, se da un lato sfruttano nel processo organizzativo la reputazione dell'università per ottenere il sostegno e la collaborazione di altri soggetti, dall'altro, essendo realizzabili solo attraverso il

---

<sup>337</sup> M. D. Michalism et alii, op. cit.

supporto organizzativo, gestionale e finanziario di altri soggetti, costituiscono l'occasione per rinforzare la fiducia che i partner dell'Università nutrono nei suoi confronti, attraverso la reiterazione di relazioni proficue per entrambi i soggetti. Inoltre, attraverso gli eventi, l'Università si svela al proprio esterno in quanto organizzazione che può godere del supporto di enti ed aziende di rilievo locale o nazionale, contribuendo ancora una volta ad alimentarne la reputazione e aprendo così le porte a future collaborazioni con altri potenziali nuovi partner.

Inoltre UniboCultura può contare sul fatto che, essendo gestita dalle medesime persone responsabili del DAC, è possibile offrire alle imprese che approcciano l'Università di Bologna, alla ricerca di proficue collaborazioni per il raggiungimento dei loro obiettivi commerciali, concrete opportunità di intervento, sottoponendo loro possibilità di sponsorizzare eventi già programmati o crearne altri ad hoc, tenendo conto delle esigenze di comunicazioni di questi partner.

Dal canto loro, le imprese e gli enti che sponsorizzano gli eventi di UniboCultura ottengono un doppio vantaggio. In linea con i principi cardine del cosiddetto *Cause Related Marketing*<sup>338</sup>, sponsorizzare le attività di un'istituzione prestigiosa come l'Università di Bologna, che dà un contributo sostanziale allo sviluppo economico, culturale e scientifico della società, consente loro di ottenere una visibilità positiva da un lato, e approvazione da parte dell'opinione pubblica dall'altro, legando il proprio nome ad eventi, il cui successo è dipeso anche dal loro contributo.

La costruzione e il consolidamento nel tempo di relazioni di questo genere passano solo attraverso una forma particolare di comunicazione, che è stata definita *collaborative communication*, la quale trova le proprie caratteristiche distintive nella continuità e nella bidirezionalità e, conseguentemente nella fiducia che scaturisce dalla costruzione di questa piattaforma di interazioni continue:

“Effective inter-firm communication is necessary in order to ensure that information derived from market-oriented activities can translate into

---

<sup>338</sup> Il Cause Related Marketing “comprende tutte le attività di marketing che correlano l'immagine dell'impresa o della marca a specifiche iniziative ad elevate valenza sociale, di sostegno ad organizzazioni non-profit e sta assumendo un'importanza crescente, soprattutto a causa dell'impegno in questo senso che i consumatori si aspettano dalle imprese. A partire dagli anni '80 le erogazioni delle aziende si sono rivolte sempre più a forme di “filantropia strategica”, ossia di impegno in campo sociale e culturale non limitato alle donazioni ma più complesso, che mira a porre in essere vere e proprie iniziative di partnership e di collaborazione con aziende non-profit. (...) Tutte queste iniziative mirano ad accrescere le risorse di fiducia interne ed esterne dell'impresa. (...) Tale tipo di atteggiamento ha determinato la sostituzione di iniziative occasionali e con obiettivi di incremento delle vendite nel breve periodo con strategie complessive aziendali di lungo termine che abbinano l'immagine dell'impresa a organizzazioni, eventi, cause” (Sonia Ferrari, *Event marketing*, op. cit.)

profitable strategies. (...) Communication among boundary-spanning personnel can produce a shared interpretation of goals, and help to develop agreement on norms and roles. Not surprisingly, the major determinant of alliance success or failure is believed to depend upon the relationship partners' ability to engage in an explicit dialogue about market opportunities, goals and expectations, and their willingness to nurture a productive working relationship”<sup>339</sup>

È così che gli eventi si affermano come strumenti cruciali per la creazione e il mantenimento di quel tessuto di relazioni da cui dipende la sopravvivenza e il successo dell’Ateneo, che gli permette di poter contare su una serie di soggetti predisposti in modo positivo nei suoi confronti, a cui è legato da rapporti reiterati nel tempo e basati sulla fiducia reciproca, risorsa che, al pari della reputazione, viene rigenerata ad ogni nuova occasione di collaborazione.

Ma gli eventi permettono di creare relazioni anche con soggetti che si pongono non a monte, ma a valle del processo. Le collaborazioni cioè non vengono create solo per ottenere risorse, competenze e supporti di vario genere in vista dell’organizzazione delle singole manifestazioni, ma anche per estendere il proprio pubblico di riferimento. Anche se gli eventi promossi da UniboCultura sono creati appositamente per gli studenti dell’Università, molto spesso il pubblico si allarga, andando, per un verso a coinvolgere più o meno consapevolmente tutta la cittadinanza, dall’altro molti eventi sono espressamente rivolti anche ad altri target specifici, come per esempio gli studenti delle scuole superiori. Queste ultime, come abbiamo visto, sono uno dei pubblici di riferimento dell’agire comunicativo dell’università, in quanto costituiscono un immenso bacino di potenziali nuove matricole. Eventi come la “*Conferenza sul Maremoto: le risposte dei geofisici*” e lo spettacolo teatrale di Matteo Belli, “*Ora X. Inferno di Dante*”, organizzate da UniboCultura rispettivamente nel febbraio 2005, con la collaborazione della Provincia di Bologna, e nell’aprile del 2005, hanno visto in primo luogo coinvolti proprio gli studenti delle scuole superiori della città, a cui questi eventi erano esplicitamente destinati. È anche in questo modo che da un lato l’università fa conoscere se stessa, il proprio operato, i propri spazi ai futuri utenti, dall’altro può curare il rapporto, così cruciale, con il mondo della scuola, al di là della tradizionale attività di orientamento.

Frequente è anche la partecipazione dei cittadini, che in questo modo entrano in diretto contatto con una delle istituzioni più importanti del territorio. Questi

“vengono messi così in condizione di conoscere le funzioni e il modo di operare delle istituzioni universitarie e di creare il consenso necessario alla

---

<sup>339</sup> Francis Farrelly et al., “Collaborative communication in sponsor relations”, in *Corporate Communication: an International Journal*, vol. 8, n. 2, 2003, p. 131

visibilità, al mantenimento di un ruolo di primo piano nella diffusione del sapere e alla realizzazione dei progetti intrapresi”<sup>340</sup>

È anche in questo modo che l’Università di Bologna fa sentire la propria presenza sul territorio ed evidenzia la sua funzione di organizzazione culturale in senso lato, facendosi promotrice di eventi che coinvolgono tutta la cittadinanza.

L’università del resto, svolge un ruolo tutt’altro che secondario nei confronti del territorio in cui opera. Abbiamo visto, che coerentemente con la sua vocazione primaria, genera competenze e figure professionali rispondenti alle esigenze dell’area di riferimento. L’università di Bologna inoltre, al pari di altri atenei italiani, è insediata in edifici di grande rilievo storico artistico. Si pensi per esempio al complesso di San Giovanni in Monte, oppure al già citato ex convento di Santa Cristina. Si tratta di edifici che sono stati ristrutturati, riportati al loro antico splendore e ora sono sede del Dipartimento di Storia nel primo caso e del Dipartimento di Arti visive nel secondo. In questo modo, quindi, l’università si afferma agente propulsore di miglioramenti architettonici, volti appunto ad ospitarne aule ed uffici. Inoltre, utilizzando questi luoghi, permette di conservare e mantenere in efficienza un patrimonio edilizio e storico artistico, altrimenti lasciato al degrado. Proprio per la bellezza e il valore di questi luoghi, questi vengono scelti per ospitare gli eventi di UniboCultura, che quindi, da questo punto di vista si afferma come soggetto in grado di valorizzarli, utilizzandoli da scenari per le proprie iniziative e facendoli conoscere a studenti e cittadini, che magari ne ignoravano l’esistenza.

Inoltre, la presenza di studenti che si trasferiscono a Bologna per frequentare l’università danno vita a volumi consistenti di consumi, legati per esempio all’uso di mezzi pubblici, all’affitto degli alloggi, all’acquisto di generi alimentari, nonché di lavori part-time o stagionali. Lo studente quindi non è solo una risorsa indispensabile per l’università, la sua ragione d’essere, ma anche una risorsa importante per il territorio per i risvolti sociali ed economici di tale presenza.

Contemporaneamente è il territorio stesso che acquista valenza comunicativa, in primo luogo nei confronti degli studenti potenziali e soprattutto nel caso di Bologna, che può essere considerata la città universitaria per eccellenza, come rimarca Umberto Eco nella già citata Guida alla Città pubblicata dall’Università di Bologna:

“Io sostengo che una delle ragioni di eccellenza di Bologna è proprio questa, di avere le dimensioni di un campus, al centro però di una grande città, con i suoi teatri e le sue attività; qui gli studenti vivono nella stessa area e

---

<sup>340</sup> Valeria Cassero, “La comunicazione nelle università”, in Gregorio Arena (a cura di), *La funzione di comunicazione nelle pubbliche amministrazioni*, Maggioli Editore, 2004

continuano ad incontrarsi, con tutti gli influssi e gli stimoli di una città che ha sempre una fiera aperta, dove succedono molte cose”

Le future matricole, come già accennato, nella scelta dell’ateneo a cui iscriversi, prendono spesso seriamente in considerazione le caratteristiche dell’area in cui l’università è inserita, soprattutto rispetto alla qualità della vita, i fermenti culturali che la animano, le possibilità di socializzazione e di esperienze che potranno intraprendere durante la loro carriera universitaria<sup>341</sup>. Saranno questi infatti gli elementi che andranno a costituire la cornice in cui vivranno la loro esperienza universitaria e che quindi andranno inevitabilmente anche ad incidere sulla qualità della stessa e sul loro livello di soddisfazione. Anche le opportunità di lavoro che una data area offre è una variabile tutt’altro che secondaria nella scelta e, in questo senso, non stupisce che molti studenti che si sono trasferiti in una data città per frequentare l’università, decidono poi di rimanerci anche terminato il corso di studi, soprattutto perché in quella zona hanno trovato un posto di lavoro o hanno sviluppato un tessuto di relazioni tale da scoraggiare il ritorno nel luogo di origine.

#### **2.2.4. L’evento come strumento di comunicazione interna**

Coerentemente con i paradigmi del marketing relazionale, però, la comunicazione di marketing non può essere intesa solo in un’ottica di breve periodo. Essa è funzionale anche la fidelizzazione di lungo periodo degli studenti, dei docenti, di altri enti e imprese private, affinché questi, da un lato, diventino promotori della reputazione dell’ateneo, dall’altro fonti di finanziamento stabili nel tempo. Questo aspetto ci consente di introdurre l’ultima funzione svolta da UniboCultura, in quanto struttura operante anche sul fronte della *comunicazione interna*, soprattutto nei confronti dei docenti e degli studenti iscritti.

In primo luogo, gli eventi ricalcano la modalità comunicativa tradizionale e tipica dell’università, in quanto basati sul contatto diretto, sull’interazione, sul confronto, sulla trasmissione del sapere, che sono anche l’essenza della didattica. Abbiamo visto in precedenza come la vocazione stessa dell’università, in quanto istituzione creatrice e divulgatrice di sapere, abbia un’equivocabile componente

---

<sup>341</sup> Secondo la già citata indagine del Prof. Orsi, il 25,9% degli studenti fuori sede ha deciso di immatricolarsi all’Università di Bologna, perché vedono nella città la possibilità di positive relazioni sociali e di accedere ad attività ricreative e culturali, e il 22,7% del campione reputa Bologna un luogo vivibile, al contrario invece di altre università italiane localizzate in grandi metropoli quali sono Milano e Roma. Per il 57,6% degli studenti fuori sede quindi l’attrazione esercitata dalla città ha giocato un ruolo determinante al momento dell’iscrizione. (Valentina Castaldini, “Essere studenti universitari a Bologna”, in Michele la Rosa (a cura di), *Bologna 2002. Primo rapporto sulla città*, Franco Angeli, Milano, 2002)

comunicativa. Volendo ricorrere al concetto di rimediazione descritto precedentemente, l'evento culturale in campo universitario potrebbe essere considerato la rimediazione delle attività didattiche svolte in aula, perché, al pari di queste, sono momenti di socializzazione della conoscenza, di scambio e condivisione delle competenze, con la differenza che qui non c'è nulla di obbligatorio, né un esame da affrontare a fine corso, essendo attività extra-curricolari.

Da questo punto di vista gli eventi culturali si affermano, coerentemente con la mission formativa dell'università, come occasioni ulteriori per trasmettere conoscenze agli studenti, connotandosi, da un lato, come valido completamento della normale attività didattica, dall'altro come opportunità per il tempo libero.

Molto spesso, soprattutto nel caso di convegni e seminari, lo studente può avere la possibilità di approfondire un tema, sentire il parere di altri studiosi ed esperti in merito ai medesimi argomenti trattati a lezione. Sono infatti spesso i docenti stessi che stimolano gli studenti a partecipare alle varie iniziative, che, seppur extra-curricolari, svolgono un ruolo di completamento all'attività formativa tradizionale svolta in aula. Del resto, l'università è riconosciuta come un'importante agenzia socializzante, in cui l'acquisizione di conoscenze non passa solo attraverso le lezioni cattedratiche, ma anche attraverso altre modalità, anche meno formali<sup>342</sup>. Inoltre, secondo un approccio all'educazione, definito *experiential learning process*, il vero apprendimento, l'apprendimento attivo, si realizza quando il discente è coinvolto in un'esperienza diretta, ricca di stimoli e sollecitazioni<sup>343</sup>. Più in generale tutte le teorie costruttiviste in campo pedagogico sottolineano come l'apprendimento non passa solo e non tanto attraverso la trasmissione meccanica di informazioni, ma si afferma come *attività sociale*<sup>344</sup>, cioè come processo di costruzione dei significati che si realizza in contesti coinvolgenti, in cui l'interazione con gli altri, l'applicazione delle conoscenze e gli orientamenti personali sono parti integranti dell'apprendimento stesso.

Dall'altra però, soprattutto nel caso di concerti, mostre e rappresentazioni teatrali, è lo studente stesso, che sulla scia dei propri interessi e della propria sensibilità, decide di prendervi parte, da solo o insieme ad altri.

---

<sup>342</sup> Bruno Tellia, "L'università di fronte alla nuova domanda di formazione", in Marzio Strassoldo (a cura di), op. cit.

<sup>343</sup> Michela Addis, op. cit.

<sup>344</sup> Bruno Tellia, op. cit.

Secondo una ricerca condotta nel 1999 sui consumi culturali degli studenti universitari a Bologna<sup>345</sup>, questi prendono parte ad attività culturali in misura maggiore rispetto alla media dei cittadini italiani, coerentemente con la percezione dello studente universitario come soggetto desideroso di sviluppare le sue competenze e aumentare il suo patrimonio conoscitivo e culturale. In particolare, secondo la medesima ricerca, sono gli studenti fuorisede<sup>346</sup> a beneficiare in misura accentuata delle opportunità culturali messe a disposizione dalla città, soprattutto perché vedono nella fruizione dei prodotti culturali l'occasione per sviluppare relazioni sociali<sup>347</sup>, così importanti per i giovani che hanno temporaneamente abbandonato la propria città di origine e si ritrovano a vivere in un nuovo contesto urbano, in cui non possono contare su una rete precostituita di amicizie. In questo senso gli eventi di UniboCultura si affermano anche come opportunità di socializzazione offerte agli studenti per impiegare il proprio tempo libero in maniera intelligente, creativa e formativa. Si può pertanto affermare che gli studenti "bolognesi"

“vivono la città coinvolgendosi, in molti casi adeguandosi, ma riconoscendo sempre che all'interno dell'Università ed in città esiste un'occasione unica per crescere e formarsi. Il problema ora è quello di sostenerli in una scelta coraggiosa, o almeno renderli protagonisti della loro vita, offrendo loro la possibilità di non essere un iscritto qualsiasi, e fare dell'Università e della città un reale luogo di espressione e di confronto”<sup>348</sup>

Le attività formative e gli eventi condividono un aspetto essenziale: sono entrambi ambiti ad alto contenuto esperienziale e rientrano entrambi in quella peculiare tipologia di servizi che abbiamo definito *mental stymulus processing*. Al pari degli eventi, infatti, anche i servizi formativi hanno conseguenze a livello mentale sugli utenti e anche l'istruzione è un contesto altamente esperienziale<sup>349</sup>, caratterizzato da un alto grado di partecipazione attiva dei destinatari, che va ad incidere sull'esito del servizio formativo stesso. L'utilizzo degli eventi in ambito universitario si connota quindi come un'offerta di ulteriori esperienze all'interno

---

<sup>345</sup> Giancarlo Gasperoni, “Studio universitario, orientamenti valoriali, consumi culturali”, in *Rassegna Italiana di Sociologia*, n. 1, gennaio-marzo 2000, pp. 109-129

<sup>346</sup> Secondo una ricerca condotta dal Prof. Orsi nel 2001, “Il problema dell'alloggio per gli studenti fuori sede dell'Università di Bologna”, gli studenti fuori sede sono 55.339, il 75% dei quali domiciliati a Bologna. Il 49,6% dei fuori sede utilizza biblioteche comunali in media due volte al mese, il 44,% visita musei, mostre e pinacoteche, insieme a un 33,6% che partecipa a manifestazioni fieristiche almeno una volta ogni 2-3 mesi e il 35,4% partecipa ad eventi culturali e manifestazioni organizzate dalla città (citata in Valentina Castaldini, op. cit)

<sup>347</sup> Giancarlo Gasperoni, op. cit.

<sup>348</sup> Valentina Castaldini, *Essere studenti universitari a Bologna*, in Michela La Rosa (a cura di), “Bologna 2002. Primo rapporto sulla città, Franco Angeli, Milano, 2002, p. 118

<sup>349</sup> Michela Addis, op. cit.

di un'altra esperienza, quella formativa e didattica. Significa pertanto creare ulteriori occasioni per coinvolgere gli studenti e mettersi in contatto con loro in maniera *memorabile*<sup>350</sup>.

In quanto servizi aggiuntivi al servizio di base offerto dall'università, e di cui ne sono il completamento, gli eventi quindi migliorano la qualità percepita dell'offerta formativa dell'ateneo, e la soddisfazione dei propri utenti, legandoli all'università anche nel loro tempo libero, e contribuendo di conseguenza a fidelizzare gli studenti iscritti. Del resto, in quanto strumenti di comunicazione, basati sull'interattività e sul contatto impersonale, gli eventi sono una delle forme di comunicazione rivolte agli studenti più adatte

“a coinvolgerli e a confermare la convinzione della scelta fatta. È importante infatti per assicurare un elevato livello di qualità del servizio universitario che lo studente sia partecipe dei processi di formazione, di ricerca e anche di quelli amministrativi e di supporto. La comunicazione personalizzata e interattiva è una leva per ridurre gli abbandoni degli studi e per fidelizzare gli studenti e mantenere un rapporto con loro anche dopo la laurea”<sup>351</sup>

La partecipazione degli studenti alla vita dell'università, anche attraverso modalità diverse dalla normale attività didattica, consente di diffondere senso di appartenenza, capace a sua volta di generare motivazione ed entusiasmo, contribuendo a raggiungere un altro obiettivo cruciale per l'università. Coerentemente con i principi cardine del marketing relazionale, non si tratta soltanto di acquisire nuovi studenti, ma anche di conservare e trattenere gli stessi fino al completamento del loro percorso curricolare, contribuendo a migliorare la qualità percepita dell'intera vita universitaria. Soprattutto, in quanto esperienze uniche, originali, emotivamente coinvolgenti, che pongono l'utente in diretto contatto con l'organizzazione, sono ulteriori fonti di generazione di soddisfazione degli utenti dei propri servizi, e quindi di fiducia e reputazione, che a loro volta permettono di attirare nuovi utenti e nuovi partner.

Infatti, studenti soddisfatti, realmente coinvolti nella vita universitaria, anche al di là delle normali e routinarie attività accademiche, sono la fonte di un preziosissimo passaparola positivo fra studenti attuali e nuovi potenziali studenti, perché, come sottolineato da Kotler<sup>352</sup>, i pubblici di un'organizzazione non hanno relazioni solo con questa, ma anche tra di loro, influenzando in maniera significativa gli atteggiamenti e i comportamenti reciproci. Il motore del passaparola risiede nella qualità delle prestazioni dell'organizzazione intesa in

---

<sup>350</sup> B. Joseph Pine II e James H. Gilmore, op. cit.

<sup>351</sup> Alessandra Mazzei, “Finalità e strumenti di gestione della comunicazione delle università italiane”, in *Sinergie*, n. 59, settembre-dicembre 2002, pp. 161-183

<sup>352</sup> Philip Kotler, *Al servizio del pubblico: marketing per amministrazioni pubbliche, ospedali, enti culturali e sociali, partiti politici, associazioni*, ETAS, Milano, 1978



senso generale e quindi la leva principale di gestione di questo strumento è costituito dalla customer satisfaction<sup>353</sup>.

Il passaparola è uno strumento di comunicazione fondamentale per le università, enti erogatori di servizi, difficili da valutare prima di aver compiuto la scelta, in quanto fonte primaria di generazione di fiducia e reputazione. Ciò conduce i potenziali studenti, che si trovano da un lato, a compiere una delle scelte più difficili e più determinanti per il loro futuro, dall'altra sono sommersi da un surplus di messaggi provenienti da un numero crescente di poli universitari che tentano di attirare il maggior numero possibile di matricole. Parimenti, però, in un contesto caratterizzato da crescenti flussi comunicazionali posti in essere dalle università nei confronti dei potenziali studenti, siamo ancora di fronte all'assenza di un sistema organizzato e coerente che orienti le future matricole<sup>354</sup>. In mancanza di un sistema informativo capillare ed esauriente sul contenuto dei corsi, sugli sbocchi professionali, sulla qualità delle singole università, non stupisce che le scelte si basino sul sentito dire e su conoscenze superficiali<sup>355</sup>.

Questa situazione, fatta di confusione e assenza di concreti elementi di giudizio e di scelta, resa ancora più delicata dal fatto che si trovano di fronte a una decisione cruciale per il proprio destino, nonché molto costosa per le loro famiglie, conduce i neodiplomati a dare un peso particolare al passaparola, cioè alle informazioni che ricevono da amici o parenti, circa la loro esperienza universitaria, soprattutto riguardo a quegli aspetti che Kotler<sup>356</sup> chiama "*institutional software*", vale a dire quelli inerenti alla qualità della vita universitaria in senso generale e alle attività extracurricolari offerte. Attraverso il passaparola la qualità dell'esperienza fatta dagli studenti si proietta e si amplifica su altri soggetti, influenzandone profondamente la scelta, secondo un processo simile a questo descritto da Kotler:

"Si consideri un'università i cui studenti siano altamente soddisfatti. Il loro entusiasmo si trasmetterà ai genitori e ad amici che potrebbero essere studenti potenziali. Avrà inoltre un effetto stimolante sul corpo docente che

---

<sup>353</sup> Secondo il modello della "trappola strategica" elaborato da Grönroos, infatti, in situazioni di decadimento della qualità delle prestazioni dell'impresa e di sfiducia dei clienti e dei dipendenti, le campagne pubblicitarie possono risultare del tutto inefficaci o addirittura controproducenti (Aurelio Mauri, "Le prestazioni dell'impresa come comunicazione "di fatto" e il ruolo del passaparola", in *Sinergie*, n. 59, 2002, pp. 147-159)

<sup>354</sup> È in questo senso significativo notare come le guide alle università pubblicate da qualche anno dai grandi quotidiani italiani nel periodo estivo, costituisca spesso il principale strumento di guida per le future matricole

<sup>355</sup> Gilberto Capano, *L'università in Italia*, Il Mulino, Bologna, 2000

<sup>356</sup> Philip Kotler e Karen Fox, *Strategic marketing for educational institutions*, Prentice Hall, New Jersey, 1995

vede convalidata l'efficacia del suo insegnamento. In seguito questo entusiasmo contribuirà all'apporto che gli studenti daranno in qualità di ex allievi. In tal modo il soddisfacimento ricavato dagli studenti influirà sugli atteggiamenti e sul comportamento di altri pubblici dell'università. Parimenti l'insoddisfazione di un determinato pubblico influirà sugli atteggiamenti di altri pubblici. (...) E' importante impostare coi pubblici desiderati relazioni tali da generare soddisfacimento. Compito dell'organizzazione è considerare quali benefici offrire a ciascuno dei pubblici desiderati, in cambio delle risorse e dell'appoggio che se ne vogliono ottenere”<sup>357</sup>

Il passaparola del resto è ormai ampiamente riconosciuto come la migliore tipologia di promozione per un bene o un servizio, perché, essendo considerata disinteressata, viene generalmente ritenuta credibile e affidabile, diversamente per quanto avviene per le forme di comunicazione a pagamento<sup>358</sup>. Non sorprende pertanto che secondo l'indagine svolta dal Prof. Orsi (*“Gli studenti fuori sede dell'Università di Bologna: un'analisi quantitativa dell'impatto sull'economia locale”*) il 65% del campione ha indicato la fama dell'Ateneo bolognese come la motivazione primaria della scelta di frequentare questa università. Da questo punto di vista si comprende anche perché più della metà degli studenti nell'anno accademico 1999-2000 era iscritta in solo 13 università, cioè Milano, Torino, Padova, Bologna, Firenze, Pisa, Roma, Napoli I, Salerno, Bari, Palermo e Catania<sup>359</sup>, vale a dire nei più prestigiosi atenei del nostro Paese.

Inoltre UniboCultura svolge un'ulteriore funzione nei confronti degli studenti. Abbiamo visto che a causa dell'esiguità del personale e dell'enorme mole di lavoro connesso all'attività di UniboCultura, molte spesso si ricorre a collaboratori esterni. Spesso però non si ricorre a professionisti, ma si coinvolgono gli studenti stessi. Da un lato UniboCultura dà la possibilità agli studenti di svolgere il proprio tirocinio formativo presso la propria struttura, dall'altro si richiede la collaborazione degli studenti che svolgono lavoro part-time all'interno delle strutture dell'ateneo. Per quanto riguarda i tirocini, questi si affermano come esperienze offerte agli studenti per venire direttamente in contatto, attraverso l'interazione nel quotidiano contesto lavorativo con chi lavora con e all'interno di UniboCultura, con un insieme di saperi e competenze, difficili da trasmettere attraverso i canali formativi tradizionali perché conoscenze

---

<sup>357</sup> Philip Kotler, *Al servizio del pubblico: marketing per amministrazioni pubbliche, ospedali, enti culturali e sociali, partiti politici, associazioni*, ETAS, Milano, 1978

<sup>358</sup> Secondo un'indagine, il 90% della pubblicità non è reputata credibile, mentre lo è il 90% del passaparola (M. Ogden, “Marketing truth: hearing is believing”, in *The Business Journal*, August 2001)

<sup>359</sup> Gilberto Capano, op. cit.

“tacite”, cioè sedimentate nel tempo attraverso l’esperienza professionale personale, e skills difficilmente codificabili attraverso il linguaggio<sup>360</sup>.

In realtà il coinvolgimento degli studenti può andare ben oltre un supporto organizzativo per estendersi anche a livello dei contenuti. Infatti, nel caso degli eventi che vedono coinvolti il coro, l’orchestra dell’università o la Dams Jazz Orchestra, l’orchestra jazz dell’Ateneo bolognese, sono gli studenti i veri e propri protagonisti delle singole iniziative. Ad esempio, la Dams Jazz Orchestra ogni anno è la protagonista, insieme ad altre band universitarie provenienti da diversi atenei europei, di “Alma Jazz”, la rassegna musicale internazionale di jazz universitario. È anche in questo modo che l’Università di Bologna

“si trova a svolgere quel ruolo essenziale che le è proprio: diventa l’elemento aggregante capace di valorizzare e promuovere lo scambio culturale e musicale tra giovani studenti provenienti dagli altri atenei stranieri che, giunti a Bologna per i propri studi, trovano l’occasione per condividere la comune passione nei confronti della musica – linguaggio universale – ed in particolare per il jazz, il genere musicale che nel secolo scorso più di tutti ha manifestato il valore dell’incontro tra culture differenti. I concerti programmati all’interno della rassegna musicale “Alma Jazz 2005” rappresentano, dunque, la manifestazione evidente di quel fermento giovanile universitario capace di generare inedite forme aggreganti, che trovano nella musica jazz la loro realizzazione esemplare.”<sup>361</sup>

Infine, molto spesso, gli eventi culturali comunicano conoscenze e contenuti, che sono il frutto delle competenze e del lavoro di ricerca degli stessi docenti universitari, diventando così catalizzatori delle risorse presenti e momenti di condivisione delle conoscenze sedimentate al proprio interno. Questi sono i principali promotori delle iniziative, nel senso che è da queste figure, su cui si regge la ragion d’essere delle università, che nella maggioranza dei casi provengono le idee per dare vita ad un nuovo evento. I docenti costituiscono il nucleo operativo dell’istituzione universitaria<sup>362</sup>, sono dotati di elevate competenze, portatori di un sapere approfondito in un campo ristretto del sapere. È per questo che sono insostituibili soggetti propulsori di originali eventi culturali, costruiti a partire da idee che nascono in un terreno di conoscenze particolarmente approfondite e specialistiche. Questo però non li rende automaticamente in grado di organizzare un evento, che ha evidentemente logiche ben diverse dal contesto in cui sono soliti operare. In altre parole, il fatto di essere degli specialisti, abituati a trasmettere conoscenze agli studenti, non è sufficiente a renderli degli event

---

<sup>360</sup> Mariacristina Bonti, op. cit.

<sup>361</sup> <http://www.almajazz.net/presentazione.html>

<sup>362</sup> Marzio Strassoldo, “La struttura di governo e la gestione dell’università”, in Marzio Strassoldo (a cura di), op. cit.

manager. È indispensabile affidare, almeno in parte questo compito, a dei professionisti, in questo caso, interni alla stessa struttura universitaria.

Quindi sono proprio i docenti gli interlocutori primari, accanto agli studenti, di UniboCultura, con la differenza che i primi si pongono a monte del processo, i secondi a valle, perché destinatari ultimi dell'intero lavoro. In altre parole, se UniboCultura fornisce un servizio agli studenti, attraverso l'organizzazione e la promozione di eventi culturali, allo stesso tempo, fornisce anche un servizio prezioso ai docenti stessi, che in questa struttura possono trovare competenze e supporti per la realizzazione concreta delle loro idee. UniboCultura quindi interviene migliorando significativamente il coinvolgimento del personale docente, motivato a dare vita ad altri canali di diffusione del loro sapere, grazie appunto al supporto disponibile; dall'altra, migliora la qualità complessiva del pacchetto di servizi offerti agli studenti, creando ulteriori opportunità formative, sicuramente più stimolanti e coinvolgenti rispetto alle tradizionali modalità di apprendimento.

### **3. Due casi empirici**

#### **3.1 La Conferenza Nazionale sulla Politica Energetica in Italia**

##### **3.1.1 Vision e obiettivi: la specificità dell'evento**

L'input per questo evento è venuto dal Prof. Enrico Lorenzini, ordinario alla Facoltà di Ingegneria dell'Università di Bologna, da tempo impegnato a studiare e far conoscere i problemi del nostro Paese rispetto all'uso razionale dell'energia in un'ottica di sostenibilità futura. I suoi studi si concretizzano nella pubblicazione nel giugno del 2004 del volume *“Dalle cronache quotidiane il dramma italiano dell'energia – J'accuse”*. Prendendo spunto dagli articoli comparsi sui maggiori quotidiani dal febbraio 2003 al gennaio 2004 su questi temi, questo volume raccoglie una serie di accuse sulle modalità con cui la questione energetica è stata affrontata nell'ultimo decennio nel nostro Paese, mettendone in risalto le contraddizioni, i giochi politici e le problematiche conseguenze.

Seguendo il medesimo schema e la stessa finalità, cioè tentare di creare un canale di comunicazione con il mondo politico italiano, responsabile primario delle decisioni prese in tema di gestione delle risorse, il Prof. Lorenzini propose al Rettore di organizzare una conferenza sulla questione energetica in Italia, che chiamasse a raccolta tecnici e politici. L'obiettivo era cioè quello di creare un'occasione di incontro e avvicinamento tra politici e tecnici, facendo contemporaneamente emergere i difetti dell'agire politico in materia, pur senza

mettere in discussione, anzi riconoscendo, il dominio e il primato di cui quest'ultimo gode nel decidere le linee d'azione in campo energetico. È proprio a causa della riconosciuta centralità della politica in quest'ambito che si è deciso di creare un evento che diventasse un canale di comunicazione tra coloro i quali studiano e lavorano in questi campi e chi invece è chiamato a prendere le decisioni in merito, affinché lo faccia con cognizione di causa, conoscendo cioè il risultato delle numerose ricerche svolte da tecnici e ricercatori sui temi dell'uso razionale dell'energia e delle fonti energetiche alternative e rinnovabili, in un'ottica di sostenibilità ambientale e di lungo periodo.

La Conferenza quindi è stata concepita e organizzata con l'obiettivo di dare un contributo da parte dell'Università di Bologna, e più in generale di tutto il mondo accademico e scientifico, alla formulazione di corrette e coerenti politiche di riferimento, nell'interesse di tutta la comunità italiana, creando un contatto, un forum di confronto tra il mondo della ricerca e il mondo politico e coinvolgendo anche il mondo industriale e istituzionale in senso lato. Il Prof. Lorenzini così ha riassunto il perché di questo evento:

“Questo convegno (...) non ha principalmente lo scopo di trattare dei problemi generici e generali dell'energia, bensì quello di considerare, esaminare la politica energetica in Italia, il suo sviluppo, il suo orientamento, la sua conoscenza e la partecipazione alla stessa in quanto fatto democratico, di interesse generale, coinvolgendo chi è in grado di offrire ad alto livello un reale contributo. In termini ieratici parlerei di una necessità di risveglio e partecipazione delle varie conoscenze, più semplicemente dico che addirittura in assoluto non è importante ripetere che l'84% dei nostri consumi energetici è d'importazione, ma fondamentale è imporre e far capire che occorre costruire un ponte tra tecnici, economisti, politici ecc. affinché si comprenda che è necessaria una programmazione, di consenso e per il bene comune, con un respiro almeno a medio termine. Non sono formalismi, sono concetti. Il settore dell'energia per la nostra nazione è un settore strategico che deve rimanere sempre in possesso, come gestione politica, del popolo italiano e quindi delle istituzioni che lo governano (...). In questo convegno dovrà essere sottolineato il primato della politica, ma ribadita la necessità di scelte oculate, tecnicamente valide, democratiche e trasparenti (...). È invece un dovere per il bene comune affermare la propria opinione, seria e dettata da lunghi e meditati studi, da competenze sorte nel tempo: esprimere la propria opinione, in questo caso tecnica, non è un delitto di lesa maestà. Questo convegno, confronto di opinioni, si vuole che rappresenti una chiarificazione e una presa di conoscenza della situazione attuale. Scaturiranno ipotesi di proposte tecniche da inserire eventualmente in un piano più generale; tutto offerto, si creda, senza secondi fini ma per il bene comune e per il gusto di contribuire alla soluzione di un problema che è arduo e che ci riguarda direttamente. Solo così il dramma italiano dell'energia diverrà semplicemente una complessa vicenda risolvibile.”<sup>363</sup>

---

<sup>363</sup> Enrico Lorenzini, *Introduzione alla Conferenza nazionale sulla Politica energetica in Italia*, [www.aige.unibo.it/conferenzaMain.htm](http://www.aige.unibo.it/conferenzaMain.htm)

È in questo obiettivo, ambizioso e coraggioso, che sta la specificità di questo evento rispetto alla miriade di iniziative che vengono promosse sul medesimo tema. Si tratta di manifestazioni spesso ripetitive, ma quasi mai propositive, perché solitamente caratterizzate da elevati contenuti tecnici, dal taglio tipicamente macroeconomico, orientate all'esame della disponibilità delle fonti energetiche primarie e secondarie, come il congresso "Sinergy" che si tiene annualmente a Rimini, ma che non cercano esplicitamente di dare un contributo per lo sviluppo di un' incisiva politica energetica nel nostro Paese.

È evidente quindi la portata eminentemente comunicativa di questo evento, concepito fin dall'inizio non solo come momento di confronto scientifico tra addetti ai lavori, ma come strumento per offrire un contributo allo stato attuale di studi e ricerche e lanciare precisi messaggi alla classe politica, da cui si vuole ottenere un supporto e una fondamentale partecipazione attiva ai lavori della Conferenza.

È a partire dagli obiettivi che emerge l'idea su come la Conferenza si svilupperà: da un lato vengono previsti dei momenti tecnici di approfondimento per dare voce ai risultati delle ricerche e affrontare tematiche specifiche tramite il confronto tra esperti, sottoforma di *seminari* declinati in sessioni parallele; dall'altro, coerentemente con l'obiettivo di avviare un confronto su una nuova e incisiva politica energetica nazionale, che trovi giustificazioni e radicamento nei risultati e nelle nuove frontiere aperte dalla ricerca scientifica, vengono previste delle *tavole rotonde*, con l'intervento dei politici, considerate più adatte per raccogliere gli interventi, favorire il confronto tra questi due mondi e rendere più dirette le conclusioni.

La Conferenza quindi nasce con obiettivi chiari e da una vision altrettanto definita, anche in merito alle modalità in cui essa si svilupperà, come contenitore di altri micro eventi, sottoforma di seminari e tavole rotonde.

### **3.1.2 Organizzazione del lavoro e distribuzione dei compiti: creare sinergie tra competenze diverse**

A partire da queste premesse sono state decise le modalità con cui si sarebbe organizzato il lavoro e la suddivisione delle competenze e delle responsabilità.

È stato costituito un *Comitato Scientifico*, coordinato dal Prof. Lorenzini e composto da professori dell'Università di Bologna, ma anche da docenti di altri atenei sensibili all'argomento. Il Comitato Scientifico ha assunto il compito di occuparsi delle definizioni dei contenuti della Conferenza, in particolare rispetto al numero delle sessioni tecniche e delle tavole rotonde in cui i lavori si sarebbero declinati e ai temi che sarebbero stati affrontati in ciascuna di esse. Inoltre è stato compito del Comitato selezionare gli abstract, cioè gli articoli tecnico-scientifici,

pervenuti in seguito al *call for abstracts*, e collocare gli interventi dei relativi autori nelle sessioni tecniche più adeguate per l'argomento trattato. La selezione degli abstract è stato un compito tutt'altro che agevole, visto il numero consistente di memorie pervenute e il numero necessariamente contenuto di sessioni, passate dalle sei inizialmente previste a quattro. Sono stati accettati 150 articoli, sui 250 pervenuti, oltre l'80% dei quali provenienti da università e centri di ricerca non localizzati a Bologna.

A tale proposito sono stati organizzati anche due seminari introduttivi, uno svoltasi a Bologna il 18 febbraio, l'altro a Parma il 18 di marzo, in cui hanno trovato collocazione le ricerche, gli studi, le applicazioni tecniche sviluppate dai docenti e dagli esperti del settore che lavorano all'interno dell'Università di Bologna, autori degli articoli accettati per la Conferenza, in modo da fare il punto sulle conoscenze sviluppate e sedimentate in seno all'Ateneo.

A *UniboCultura* è stata affidata la gestione dei contatti con gli ospiti, i relatori e con tutti gli enti e le istituzioni patrocinanti, nonché la gestione delle sponsorizzazioni e tutte le attività connesse alla promozione dell'iniziativa, a parte le relazioni con i media, che invece sono state affidate all'*Ufficio Stampa* dell'Ateneo.

È stata chiesta anche la collaborazione di un'agenzia organizzativa esterna, specializzata nell'organizzazione di congressi e convegni, *Adriacongrex*, a cui è stato affidato il compito di fornire un indispensabile supporto a *UniboCultura* per quanto riguarda le attività organizzative, in particolare rispetto alla promozione, il servizio di accoglienza e i servizi secondari quali il trasporto, il catering, la segnaletica e la predisposizione dei kit congressuali e delle attrezzature tecniche. È stata scelta questa agenzia, soprattutto perché si voleva sfruttare il loro database con i nominativi di personalità da invitare e coinvolgere, in quanto *Adriacongrex* si è già occupata in passato di eventi di questo tipo e ogni anno organizza il convegno "Sinergy". La sua esperienza con eventi di questo genere e la possibilità di accedere ad una consistente mole di contatti, che l'agenzia ha accumulato nel corso del tempo, potenzialmente utili anche ai fini della Conferenza, hanno costituito le variabili discriminanti nella scelta di questo partner.

Si è creato pertanto un network di soggetti portatori di competenze distinte, ma complementari e tutte necessarie per l'organizzazione di un evento di una simile portata. Il coordinamento di un numero così consistente di soggetti coinvolti e la necessità di tenere conto di esigenze diverse, a volte conflittuali, aggravati dalla delicatezza dei temi trattati e dalla portata dell'iniziativa, è stato sicuramente l'aspetto più critico di tutto il lavoro, a cui si è cercato di ovviare cercando di mantenere contatti costanti con tutti i soggetti coinvolti, soprattutto attraverso l'utilizzo di e-mail e l'organizzazioni di riunioni, che permettessero a

tutti, da un lato di essere aggiornati sugli sviluppi, dall'altro di contribuire con il proprio parere e il proprio punto di vista nelle decisioni più critiche.

### **3.1.3 Sviluppo del programma e struttura dell'evento**

Si è deciso di articolare i lavori della Conferenza in due giornate, limitando quelli del secondo giorno solo alla mattina, anche se inizialmente si era pensato di estenderli per tutta la giornata.

Inizialmente si era deciso di ospitare la Conferenza il 4 e il 5 Aprile, ma in seguito, a causa della coincidenza con le elezioni regionali, si è preferito posticiparla di quindici giorni e quindi di rimandarla al 18 e 19 aprile. La scelta non si è dimostrata particolarmente fortunata perché proprio il venerdì antecedente è iniziata la crisi del Governo Berlusconi. Considerando che la maggior parte degli ospiti previsti erano appunto politici, questo fatto non ha sicuramente agevolato la partecipazione di molti ospiti, che si sono trovati in quei giorni ad affrontare problemi sicuramente più spinosi ed urgenti di quelli energetici.

Coerentemente con la vision iniziale e gli obiettivi dell'evento, si è scelto di far assumere ai lavori due forme: si è deciso di dare alle sessioni tecniche la forma di seminari paralleli, e al confronto con il mondo politico e istituzionale quella di tavole rotonde, prevedendo inoltre una sessione poster, per dare ulteriore visibilità ai contributi scientifici pervenuti, soprattutto a quelli di coloro i quali non avrebbero avuto la possibilità di presentare oralmente i propri abstract durante le sessioni tecniche.

La sessione poster è parsa da subito un momento fondamentale della Conferenza, perché strumento molto utile alla divulgazione scientifica dei risultati delle ricerche svolte in questo settore e pervenute al Comitato Scientifico, in quanto basata sull'esposizione di pannelli corredati da grafici, schemi ed immagini. A differenza degli altri momenti della Conferenza, questa sessione quindi non è basata sulla parola parlata, ma sulle immagini e sulla parola scritta, con la possibilità per il partecipante di soffermarsi a piacimento di fronte ai pannelli esposti.

I lavori sarebbero stati scanditi da due coffee break, che si sarebbero svolti nei pressi della sessione poster, in modo da creare un'ulteriore occasione di visibilità per la stessa, e da un pranzo presso la Facoltà di Ingegneria, prima dell'inizio delle sessioni tecniche del primo giorno.

Nella mattina della prima giornata è stata programmata una tavola rotonda sul ruolo della ricerca per lo sviluppo sostenibile del sistema energetico. Nel pomeriggio sono state collocate le quattro sessioni tecniche, che si sarebbero



svolte in contemporanea, con la moderazione di almeno due chairmen ognuna, volte alla presentazione degli abstract ricevuti in merito ai seguenti temi:

- Sessione I: Impostazioni programmatiche e strategie energetiche.
- Sessione II: Uso razionale dell'energia e valorizzazione delle fonti rinnovabili.
- Sessione III: Impatto ambientale, termovalorizzazione e trasporti per lo sviluppo sostenibile.
- Sessione IV: I sistemi a rete.

Per il secondo giorno, è stato previsto un momento esplicitamente dedicato alla divulgazione delle conclusioni a cui si è giunti nel corso delle sessioni tecniche del giorno precedente, potendo contare sulla presenza degli esponenti del mondo politico, imprenditoriale e istituzionale, invitati a partecipare. La Conferenza si sarebbe poi conclusa con una tavola rotonda dedicata alla definizione delle linee guida per una più adeguata politica energetica nazionale, che del resto era l'obiettivo principale dell'evento.

In quest'ottica e tenendo conto degli obiettivi della Conferenza è apparso immediatamente chiara la necessità di dedicare la massima attenzione all'individuazione delle personalità del mondo istituzionale e scientifico da invitare, e quindi alla cura dei rapporti con le stesse, visto che un'adeguata presenza di esponenti del mondo politico era la ragione d'essere di questa manifestazione. Era cioè fondamentale ottenere una buona risposta politica al richiamo di un evento che si poneva esplicitamente l'obiettivo di cercare un contatto e un confronto con chi ha il compito di prendere le decisioni in merito alla questione energetica del nostro Paese.

Come già accennato, si è cercato di coinvolgere esponenti di tutto il mondo politico, senza distinzione di schieramento, ma anche di quello scientifico e imprenditoriale. In particolare si è cercato di coinvolgere Ministri, segretari di partito, senatori, deputati e in particolari i componenti delle Commissioni interne alla Camera impegnate sulla questione energetica e ambientale, Confindustria, il CNR (Consiglio Nazionale delle Ricerche), le istituzioni operanti sul territorio, e quindi il Comune, la Provincia e la Regione, gli enti che si occupano in prima persona della fornitura di energia elettrica come l'ENEL e GRTN (Gestore della Rete), il mondo accademico e in particolare la CRUI, ma anche Europarlamentari e scienziati di fama internazionale.

Queste personalità sono state prime contattate tramite l'invio di una lettera, a firma del Rettore, in cui sono stati indicati gli obiettivi della Conferenza e i temi che sarebbero stati trattati, invitando i potenziali ospiti, in base al loro settore di competenza, ad una delle due giornate previste. La lettera si concludeva con

l'indicazione dei contatti di UniboCultura, come struttura deputata al mantenimento delle relazioni con gli ospiti, a cui rivolgersi per ulteriori informazioni e per comunicare la loro disponibilità o meno a partecipare.

È stato questo un compito sicuramente delicato affidato ad UniboCultura visto il calibro delle persone contattate, e l'importanza della loro presenza per il raggiungimento degli obiettivi della Conferenza. Bisognava, da un lato persuaderle a partecipare, sottolineando l'originalità e il valore del taglio dato all'evento, dall'altro, cercare di venire incontro a tutte le loro esigenze, in quanto personalità molto impegnate, provenienti per la maggior parte da fuori Bologna, e desiderose di avere il maggior numero di informazioni possibili circa gli altri ospiti presenti e i temi trattati, anche quando nessuno era in possesso delle stesse, perché ancora in fase di definizione.

I contatti con le segreterie degli ospiti sono stati mantenuti soprattutto attraverso telefonate e e-mail. Questi, inizialmente sporadici, e volti più che altro a comprendere l'effettiva disponibilità a partecipare, sono diventati frequenti e quotidiani a ridosso dell'evento, per la definizione di tutti i dettagli della loro partecipazione e della loro permanenza in città, soprattutto rispetto alle loro esigenze di trasporto e ospitalità.

La risposta ottenuta è stata variegata, ma nel complesso buona. Se è vero che alcune personalità hanno dimostrato una certa insensibilità di fronte a questi temi, allo stesso tempo è innegabile che l'evento abbia visto la partecipazione di soggetti centrali nel panorama scientifico, politico e istituzionale del nostro Paese, rispetto ai temi e agli obiettivi della Conferenza. Il primo giorno, infatti, sono intervenuti Carlo Rubbia, premio Nobel e presidente ENEA, il Ministro dell'Ambiente, l'Onorevole Altero Matteoli, l'Onorevole Vittorio Prodi, europarlamentare e fisico dell'atmosfera, il sottosegretario del Ministero delle Attività produttive, Giovanni Dell'Elce, nonché il Sindaco di Bologna, Sergio Cofferati, il Presidente della Provincia, Beatrice Braghetti e l'Assessore alle Attività Produttive della Regione Emilia-Romagna, Duccio Campagnoli. Altrettanto significativa è stata la presenza alla tavola rotonda del Direttore Generale della Direzione per la Ricerca Ambientale e lo Sviluppo del Ministero dell'Ambiente, Corrado Clini, del responsabile delle divisioni Mercato, Infrastrutture e Reti di Enel, Vincenzo Cannatelli, di Fabrizio Vigni e Ermete Realacci, membri della Commissione Ambiente della Camera dei Deputati, di Giulio Santagostino, Amministratore Delegato e Direttore Generale del CESI, di Paolo Togni, Capo di Gabinetto del Ministero dell'Ambiente e di Aventino Frau, componente della Commissione Industria, Commercio e Turismo e di Stefano Morselli, componente della Commissione Politiche dell'Unione Europea.



**Figura 6: L'intervento di Carlo Rubbia in Aula Absidale**

Dai loro interventi chiara è risultata, da un lato, la necessità di realizzare un salto tecnologico tale da permettere la produzione di energia attraverso risorse rinnovabili e non inquinanti, come la trasformazione diretta di energia solare in idrogeno, attraverso la scomposizione dell'acqua, oppure la trasformazione delle biomasse in combustibile; dall'altra la necessità, altrettanto impellente, di aumentare i fondi destinati alla ricerca affinché questi progetti non restino tali, ma diventino realtà.



**Figura 7: Il Ministro Matteoli, con il Sindaco Cofferati e il Rettore Calzolari**

Probabilmente ancora più significativa, rispetto all'obiettivo primario della Conferenza, è stata la risposta politica per il secondo giorno, quando i chairmen delle sessioni tecniche hanno potuto esporre le conclusioni a cui le medesime sono giunte il giorno precedente, alla presenza di personalità centrali per la definizione della politica energetica del nostro Paese, come Carlo Andrea Bollino, presidente

GRTN e di Alessandro Ortis, Presidente dell'Autorità per l'Energia Elettrica e il Gas.



**Figura 8: Carlo Andrea Bollino intervistato da un giornalista TV con alle spalle la sessione poster**

#### **3.1.4 Scelta della sede: un compromesso tra immagine e funzionalità**

È stata questo uno degli elementi la cui definizione è risultata tutt'altro che scontata. L'unico aspetto che non è mai stato messo in discussione, è stata la volontà di collocare le sessioni tecniche alla Facoltà di Ingegneria e scegliere una sede più istituzionale per i lavori delle due mattinate, che risultasse allo stesso tempo adeguata ad ospitare il numero atteso di partecipanti e funzionale anche alla poster session e ai servizi di ristorazione, nonché facilmente raggiungibile dai convenuti. Si è partiti dal presupposto che questi sarebbero stati circa 450, considerando sia il numero delle adesioni spontanee (già un centinaio un mese prima dell'evento), i relatori, le autorità e il pubblico esterno che si sarebbe presentato senza essersi preventivamente accreditato. Trovare una sede che soddisfacesse tutti i requisiti è risultato più difficile del previsto, nonostante i numerosi e frequenti sopralluoghi condotti in tutte le potenziali location che venivano man mano proposte, anche avvalendosi della consulenza dei responsabili di Adraicongrex. L'Aula Magna, se da un lato avrebbe offerto una cornice istituzionale più che adeguata all'evento, essendo localizzata all'interno l'ex chiesa di Santa Lucia, appariva, con i suoi 800 posti, troppo grande rispetto al numero dei partecipanti e quindi potenzialmente capace di raffreddare l'atmosfera dell'evento. L'Aula Prodi, localizzata nel complesso di San Giovanni in Monte, appariva analogamente adeguata come cornice istituzionale, avendo anche a disposizione un chiostro per ospitare sia il coffee break, sia la sessione poster, ma troppo piccola per ospitare un numero così consistente di partecipanti stimanti.

Il problema per la scelta degli spazi è stato aggravato dal fatto che, considerando il consistente numero di attività che si svolgono quotidianamente

nell'Ateneo bolognese, tra lezioni, esami, riunioni, alte manifestazioni, per avere a disposizione un'aula è necessario sempre prenotarla con un certo anticipo.

Alla fine per i lavori della mattinata del primo giorno si è optato per l'Aula Absidale, localizzata nel complesso di Santa Lucia, accanto all'Aula Magna, con una capienza maggiormente adeguata agli ultimi dati sul numero dei partecipanti. Per i lavori del secondo giorno invece si è deciso per l'Aula Prodi, in quanto è emersa la possibilità di utilizzare altre due aule ad essa contigue, in cui avrebbero trovato spazio un numero sufficiente di persone, tale da soddisfare tutte le richieste. Queste due aule adiacenti sarebbero state collegate all'Aula Prodi attraverso un sistema di tv a circuito chiuso, in modo che tutti i convenuti potessero adeguatamente assistere ai lavori.

### **3.1.5 Sponsorizzazioni e patrocini**

La necessità di ottenere un apporto significativo da parte degli sponsor è risultato chiaro fin dall'inizio, a causa dei costi elevati connessi all'organizzazione e allo svolgimento di un'iniziativa di questo tipo. UniboCultura si è mossa su diversi fronti, contattando vari enti potenzialmente interessati, considerando la coerenza tra la loro attività o la loro area di competenza e i temi trattati e gli obiettivi della Conferenza.

Tra i vari enti e imprese contattate possiamo ricordare:

- ATC: chiedendo loro di occuparsi del trasporto dei relatori attraverso mezzi elettrici, si offriva in cambio la possibilità di dare risalto all'attenzione che il principale ente di gestione del trasporto pubblico locale pone nei confronti dell'impatto ambientale della propria attività, in una città con seri problemi di traffico e inquinamento.
- ASCOM (Associazione dei commercianti della Provincia di Bologna): la Conferenza avrebbe rappresentato un importante momento di visibilità nazionale delle attività commerciali esistenti in città, chiedendo in cambio l'ospitalità gratuita dei relatori presso uno dei prestigiosi alberghi associati e l'organizzazione dei pranzi e delle cene ufficiali.
- Comitato Organizzatore del Convegno "Sinergy": la Conferenza avrebbe rappresentato una vetrina per ottenere contatti e adesioni per l'annuale convegno di Rimini sui temi dell'energia, potendo contare su un pubblico altamente selezionato e sicuramente interessato all'evento.
- HERA: è il principale ente di gestione dei servizi di fornitura del gas in città, potenzialmente interessato a migliorare la propria

immagine in un periodo delicato come quello attuale, che ha visto scendere in campo un concorrente forte come ENEL.

- Ministero dell'Ambiente e della Tutela del Territorio: è la principale istituzione pubblica chiamata a rispondere dell'impatto ambientale delle risorse energetiche.

Alcuni contatti non sono andati a buon fine, mentre hanno dato i risultati sperati quelli con il Ministero dell'Ambiente, HERA e ASCOM, che sono diventati, nell'ordine, i main sponsor della Conferenza, e quelli con il Comitato organizzatore di "Sinergy". Al Ministero dell'Ambiente e ad HERA, in cambio di un consistente contributo finanziario, è stato dato spazio in tutti i materiali promozionali e tipografici, compresi i programmi inseriti nel kit congressuale. ASCOM ha offerto ospitalità gratuita per i relatori e tutte le cene e i pranzi ufficiali in uno dei più rinomati ristoranti di Bologna, in cambio di spazio nei materiali promozionali e dell'inserimento nei kit congressuali di una guida alla città, con i nomi e i recapiti di hotel, negozi e altri enti erogatori di servizi ad essa associati. Il comitato organizzatore di "Sinergy" ha dato un contributo finanziario, in cambio dell'inserimento nei kit congressuali di una brochure dell'evento, comprensiva del call for papers, della scheda di pre-adesione e di prenotazione alberghiera.

Alle sponsorizzazioni, si è aggiunto l'Alto Patronato della Presidenza della Repubblica e un numero consistente di altri patrocini non onerosi, concessi da vari enti nazionali e territoriali, come il Comune e la Provincia di Bologna, il Ministero delle Attività produttive e il Ministero per l'Innovazione e le Tecnologie.

### **3.1.6. Promozione**

La promozione dell'evento è passato attraverso molteplici canali.

Adriacongrex si è occupata della realizzazione del sito web dell'iniziativa, ospitato all'interno delle proprie pagine online, ma rispettando le norme grafiche del sistema d'Immagine coordinata dell'Ateneo. Il sito ha permesso un aggiornamento costante del programma della Conferenza e ha rappresentato un'importante vetrina per la manifestazione, sintetizzandone obiettivi e contenuti. Ma si è affermato anche come centrale struttura di servizio per gli utenti, che tramite il sito, potevano iscriversi all'evento e quindi accreditarsi direttamente online, scaricare i moduli per la prenotazione alberghiera, ottenere le informazioni su come raggiungere le sedi dell'evento e le indicazioni per la preparazione dei poster e il loro allestimento.

La promozione è passata anche attraverso la pubblicità. È stata infatti acquistata una pagina pubblicitaria sul Sole 24- Ore. La preferenza data a questo

quotidiano è stata giustificata dal fatto che, viste le caratteristiche socio-economiche dei suoi lettori abituali, questi sarebbero stati potenzialmente interessati ai contenuti della Conferenza. L'altra opzione era rappresentata, congiuntamente, da "La Repubblica" e "Il Resto del Carlino" e, pertanto, si sarebbe dovuto dividere la cifra stanziata in due e quindi acquistare spazi piuttosto limitati. Optando per il Sole 24 Ore si è fatta una precisa scelta di campo: si è selezionato moltissimo il proprio target di riferimento, prediligendo l'interesse potenziale delle persone piuttosto che la loro localizzazione geografica.

Del resto questa scelta è stata coerente con il rilievo nazionale dell'evento e complementare alle restanti attività promozionali, esplicitamente rivolte al coinvolgimento del pubblico locale. Gli altri strumenti utilizzati infatti sono stati i pieghevoli, le locandine e manifesti di grandi dimensioni, tutti contenenti il programma della manifestazione, i temi trattati nelle singole sessioni di lavoro, gli ospiti presenti e naturalmente il nome dei soggetti patrocinatori e il logo degli sponsor.

Questi strumenti sono stati concepiti e gestiti direttamente da UniboCultura, seguendo i suoi soliti meccanismi di lavoro e rispettando le norme grafiche del sistema d'immagine coordinata dell'Ateneo, a cui del resto tutti gli output comunicativi prodotti dall'evento si sono rifatti. Questi ultimi, infatti, sono stati realizzati rispettando l'alternanza tra il rosso e il grigio, i colori istituzionali dell'Alma Mater, e riportando sempre un'intestazione grafica simile a questa:



**Figura 9: Intestazione grafica dei materiali promozionali**

Parte dei pieghevoli sono stati destinati alla distribuzione, mentre la maggioranza sono stati inviati per posta alle autorità istituzionali, agli esponenti del mondo imprenditoriale locale e a soggetti interni all'Ateneo, utilizzando le mailing list a disposizione. Le locandine e i manifesti invece sono stati affissi in tutti i luoghi istituzionali e non del centro cittadino. Per l'attività di affissione ci è avvalsi anche del supporto di personale esterno, visti i tempi ristretti, dovuti

all'uscita di questi materiali solo in prossimità dell'evento, quando cioè è stato possibile avvalersi di un programma completo e definitivo, e soprattutto dei nomi delle personalità presenti, che notoriamente giocano un grande richiamo per il pubblico.



**Figura 10: Esempio di locandina realizzata per la Conferenza**

Discorso a parte merita l'attività dell'ufficio stampa e i rapporti con i media. Questa attività è stata concepita non solo al fine di ottenere una visibilità mediatica tale da attirare il pubblico, ma anche per spingere gli ospiti contattati ad accettare l'invito. La possibilità cioè di ottenere una significativa copertura da parte dei media, e in particolare, da parte della stampa, era funzionale alla creazione di un effetto cascata, tale per cui il venire a conoscenza della presenza di certe personalità ne avrebbe immediatamente richiamato delle altre. Ma i rapporti con la stampa hanno risentito del medesimo problema che ha rallentato l'uscita dei materiali promozionali, vale a dire l'assenza di un programma definito e del fatto che a un mese dalla Conferenza mancassero ancora conferme di nomi importanti. Per gestire efficacemente i rapporti con i media è infatti indispensabile avere qualcosa di spendibile, come appunto delle presenze certe e un programma, se non definitivo, per lo meno stabilito nelle sue linee di massima, con delle sessioni chiaramente declinate.

Oltre ai comunicati stampa, si è puntato molto anche sulla conferenza stampa, svoltasi il 13 aprile alla presenza del Rettore e del Prof. Lorenzini, durante la quale è stata ribadita, da un lato, l'originalità dell'evento, in quanto



prima conferenza sulla politica energetica organizzata in ambito accademico, dall'altra il suo obiettivo di contribuire alla definizione di una coerente politica energetica, in grado di far fronte alla criticità della situazione energetica italiana e garantire affidabilità ed efficienza.

### **3.1.7 Follow up, valorizzazione e risultati: la nascita di A.I.G.E.**

Il lavoro si è concluso con la rassegna stampa della copertura mediatica ottenuta e con la stesura delle lettere di ringraziamento per patrocinatori e sponsor, accompagnate da un report sull'andamento dell'evento.

Per quanto riguarda la copertura mediatica, significativa è stata la risposta dei quotidiani all'indomani della conferenza stampa del 13 aprile, quando l'agenzia "Dire" e le testate a più ampia diffusione locale, tra cui "Il Domani"<sup>364</sup>, "Il Resto del Carlino"<sup>365</sup>, "L'Unità"<sup>366</sup> e "La Repubblica"<sup>367</sup>, hanno dato spazio all'evento, sottolineandone gli obiettivi e le prestigiose presenze previste. Particolarmente interessante è stata la risposta de "Il Resto del Carlino" che ha dedicato, nell'edizione nazionale del 19 aprile, mezza pagina all'evento e in particolare alle questioni sollevate dagli interventi di Carlo Rubbia, Vittorio Prodi e dal Ministro Matteoli<sup>368</sup>. "Il Domani"<sup>369</sup> e "L'Unità"<sup>370</sup> hanno dedicato altri due articoli a diversi giorni dalla Conferenza, rispettivamente il 23 e il 27 aprile, riassumendo le linee di azione in campo energetico emerse durante i lavori, dando quindi visibilità allo stesso anche dopo la sua conclusione.

Il risultato più significativo a cui ha portato la conferenza è stata la costituzione di A.I.G.E., Associazione Italiana Gestione Energia, costituita da tecnici, economisti, giuristi e politici, molti dei quali hanno preso parte, a vario titolo, alla Conferenza.



**Figura 11: Logo dell'Associazione Italiana Gestione Energia**

---

<sup>364</sup> "Fonti energetiche alternative. Se ne discute a Ingegneria", *Il Domani*, 14 aprile 2005, p. 5

<sup>365</sup> "Università. Politica energetica", *Il Resto del Carlino Bologna*, 14 aprile 2005

<sup>366</sup> "Bologna capitale della politica energetica italiana", *L'Unità*, 14 aprile 2005

<sup>367</sup> "Ora l'ateneo scommette sulle energie alternative", *La Repubblica*, 14 aprile 2005

<sup>368</sup> "Energia: «Senza ricerca spegneremo il motore»", *Quotidiano Nazionale*, 19 aprile 2005, p. 37

<sup>369</sup> "Nuovo piano energetico", *Il Domani*, 23 aprile 2005

<sup>370</sup> "«Energia, ridurre i consumi»", *L'Unità Bologna*, 27 aprile 2005

È un'associazione trasversale che riunisce soggetti portatori di competenze distinte, e come tale, profondamente diversa da altri organismi creati in merito a temi simili, come per esempio UIT, Unione Italiana Termofluidodinamica, la più importante associazione nel campo della fisica tecnica, i cui membri fanno tutti parte di raggruppamenti universitari tra loro affini. Questa invece è un'associazione che riunisce fisici, matematici, ingegneri civili, industriali, meccanici, elettronici, portatori di rilevanti competenze tecniche, a cui si aggiungono altri soggetti portatori di competenze giuridiche ed economiche.

L'obiettivo rimane sempre lo stesso: creare sinergie positive tra competenze e responsabilità diverse, ma complementari, in modo da fornire al mondo politico le conoscenze necessarie affinché non si commettano più errori nella definizione di una precisa politica energetica nazionale, fondamentale per il bene di tutta la collettività e soprattutto delle generazioni future. Si legge nell'articolo 1 dello Statuto A.I.G.E.:

“L'A.I.G.E. è un'associazione costituita da persone e enti che si interessano di ricerche in ambito scientifico, tecnologico, giuridico, economico, nel settore dell'energia, nella visione della politica energetica da perseguire. Essa si pone l'obiettivo principale di promuovere il processo di conoscenza e sviluppo della ricerca scientifica, tecnologica, economica e giuridica in tale settore e di elaborare e fornire documenti e studi di politica energetica.”

È interessante notare come AIGE riconosca esplicitamente come strumenti funzionali al raggiungimento di questi obiettivi, tra i tanti, anche la creazione di eventi, sulla scorta dell'esperienza fatta con la Conferenza. Si legge nell'Articolo 2 dello Statuto dell'Associazione:

“L'Associazione (...) ha carattere intersettoriale e interdisciplinare ed è operativa attraverso la promozione e organizzazione di Congressi, Seminari, riunioni, corsi monografici, elaborazione di studi e relazioni di ogni natura, redazione di articoli in giornali, e quant'altro ritenga necessario e utile per promuovere al diffusione delle conoscenze ed indirizzare la politica energetica per il bene comune della collettività.”

Sono già stati programmati due seminari, uno sull'uso razionale dell'energia nella progettazione edilizia e nell'architettura, e l'altro sulle nuove tecnologie del carbone. Questi due seminari avranno un taglio tecnico, perché funzionali alla realizzazione di una seconda Conferenza Nazionale sulla Politica Energetica in Italia, che nascerà sotto egida di AIGE. Si vuole cioè chiamare ancora a raccolta i politici, per un altro confronto con il mondo tecnico-scientifico, facendo loro delle proposte ben precise, frutto del lavoro congiunto di tutti gli appartenenti all'Associazione.

Da quanto detto emerge come la Conferenza sia stata solo l'avvio di un processo lungo e difficile, che vuole portare i politici a confrontarsi e a tenere

conto delle spinte e delle sollecitazioni che provengono dal mondo tecnico-scientifico.

## **3.2 La Mostra “U.S.A. 1929. Lavoro, successo e miseria tra gli anni ruggenti e la grande depressione”**

### **3.2.1 Ideazione, allestimento e contenuti**

La mostra si è svolta dal 1 febbraio al 10 marzo presso la Sala Espositiva della Cineteca di Bologna ed è stata curata da Pietro Bellasi, docente alla Facoltà di Scienze Politiche dell'Università di Bologna, da Tulliola Sparagni, Direttrice Scientifica della Fondazione Mazzotta e Uliano Lucas, fotoreporter e storico della fotografia.

La mostra ha proposto un percorso tra grafica pubblicitaria e fotografia dedicato agli anni cruciali della storia americana dello scorso secolo, dalla crisi del 1929 alle riforme del New Deal roosveltiano, concentrandosi soprattutto sul mondo del lavoro. L'esposizione è stata costruita sulla giustapposizione tra 36 manifesti di grande formato, creati da uno studio pubblicitario di Chicago, la Mather Work Incentive, tra il 1923 e il 1929, volti all'incentivazione dei lavoratori, e 70 fotografie commissionate dal governo democratico negli anni Trenta per documentare e monitorare la dura realtà quotidiana negli anni della grande Depressione, così lontana da quella tratteggiata e auspicata nei manifesti.

Questi, praticamente inediti, dai chiari intenti propagandistici, che criticano la pigrizia e la discussione, e che al contrario esaltano la collaborazione e il lavoro di squadra,

“costituiscono un documento storico importante di una forma specifica di comunicazione in cui si applica la tecnologia pubblicitaria per scopi non direttamente commerciali, in quanto rivolta a “vendere” promozione e propaganda di idee più che di prodotti da consumare. (...) Essi sono, dunque, testimoni di una propaganda moderna basata su un marketing simbolico in nuce, che invece di proporre merci vende “idee”, ampliando l'accezione strettamente commerciale della pubblicità e nel contempo seguendone i principi.”<sup>371</sup>

I manifesti, dai colori vivaci e brillanti, mettono in risalto un forzato ed utopico ottimismo, in cui “*prevale il modello della way of life tipica, fatta di successo, realizzazione, risultati*”<sup>372</sup> che stride con la sofferenza della quotidianità rappresentata nelle fotografie. Queste comprendono i celeberrimi scatti di Lewis Hine che ritraggono gli operai edili impegnati nella costruzione dell'Empire State

---

<sup>371</sup> Pina Lalli, “L'esplosione della comunicazione”, in A.A. V. V., *U.S.A. 1929. Lavoro, successo e miseria tra gli anni ruggenti e la grande depressione*, Mazzotta, 2005, p. 26-27

<sup>372</sup> Federico Montanari, “Lo spazio, la grande Depressione e le premonizioni delle guerre a venire”, in A.A. V.V., *U.S.A. 1929*, op. cit., p. 43

Building, i migranti disperati e le famiglie di contadini immortalati da Dorothea Lange e Walker Evans e le fotografie ciniche e disincantate di Weegee, che documentano la vita dura e violenza degli abitanti di New York negli anni Trenta.



**Figura 12: Frank Beatty, *Out of the Running*, uno dei 36 manifesti della Mather Work Incentive in esposizione**

Il contrasto “tra l’immagine pubblicitaria perfetta ma ingannevole e la realtà dura e imperfetta, quella della grande Depressione, messa a fuoco dalle fotografie”<sup>373</sup>, è stata resa evidente anche nell’allestimento espositivo: i manifesti pubblicitari sono stati raccolti sulle due pareti esterne, opposte rispetto alle quelle interne ospitanti le fotografie. Manifesti e fotografie quindi si trovano giustapposti gli uni rispetto alle altre, rappresentando non solo visivamente ma anche spazialmente quella frattura tra gli anni Venti e Trenta negli Stati Uniti, che costituisce il cuore della mostra.

Un’ulteriore sezione della mostra è dedicata al cinema, dove trovano spazio alcune fotografie tratte dai film che raccontano l’America degli anni Trenta

È stata una mostra dai contenuti di sicura attualità, capace di riflettere una realtà sì passata ma che ha molto in comune con un presente, su cui aleggia la minaccia incombente del terrorismo e che vede gli Stati Uniti agire in quanto unica potenza mondiale, al pari del lontano 1929, anno in cui il mondo intero risentì della Grande Depressione americana.

### **3.2.2 I soggetti coinvolti**

La mostra è stato il frutto degli sforzi congiunti del Comune di Bologna, della Cineteca comunale, che ha fisicamente ospitato l’esposizione, dell’Università di Bologna, e in particolare di UniboCultura, e della Fondazione Mazzotta, proprietaria dei materiali esposti. È solo dall’interazione e dalla sinergia di questa costellazione di enti e soggetti che è stato possibile dare vita a questo evento.

---

<sup>373</sup> Tulliola Sparagni, “Art for the millions. Importanza e ruolo della grafica pubblicitaria in America”, in A. A. V. V., *U.S.A. 1929*, op. cit., p. 49

Si è trattato dell'evento conclusivo della rassegna "*Obiettivo Stati Uniti – La comunicazione politica da Roosevelt e Bush*", promossa congiuntamente dal Comune e dall'Università, e che probabilmente ha avuto il suo evento più significativo nella diretta in Sala Borsa dell'"election day" americano nel novembre scorso.

La Cineteca, oltre ad ospitare nelle proprie sale l'esposizione, si è fatta promotrice di un ciclo di film, "*Il Cinema della Grande Depressione*", parallelo alla mostra, in occasione del quale sono stati proiettati pellicole storiche, come "Tempi Moderni" di Chaplin.

La Fondazione Mazzotta, proprietaria delle opere esposte e ormai affermata come una delle organizzazioni culturali più attive del nostro Paese, ha sempre alternato l'attenzione ai grandi nomi del mondo dell'arte, con la ricerca di filoni espositivi più vicini all'attualità. Questa mostra cioè trova la propria coerente collocazione all'interno di un progetto più ampio della Fondazione, volto a presentare le vicende che hanno caratterizzato il secolo scorso attraverso materiali quotidiani e meno consueti rispetto al tradizionale panorama artistico. La Fondazione ha cercato e trovato nell'ambiente universitario un supporto e una collaborazione essenziali per dare voce e integrare l'interdisciplinarietà che contraddistingue i contenuti della mostra e che toccano aspetti storici, sociologici, antropologici, economici e comunicativi, oltre che artistici.

L'Università è stata quindi chiamata, attraverso il lavoro di coordinamento svolto da UniboCultura e la collaborazione del corpo docente, a offrire da un lato supporto organizzativo e dall'altro un approfondimento e un apporto conoscitivo ai contenuti della mostra, attraverso la predisposizione e la gestione di appositi strumenti di comunicazioni. È in quest'ottica e grazie all'intervento di Unibocultura che è stato realizzato il catalogo della mostra e si sono organizzate una serie di visite guidate alla stesse.

Il primo, edito dalla Fondazione Mazzotta, è il frutto di una serie di contributi provenienti da docenti di sociologia, storia, semiotica e comunicazione dell'Università di Bologna, oltre che dagli stessi curatori della mostra, del gallerista John Heller e del direttore della Cineteca, Gian Luca Farinelli. Il catalogo raccoglie tutte le immagini e le fotografie esposte, ne spiega i significati, tracciando lo scenario storico-culturale da cui prendono senso.

Il catalogo riflette il doppio orizzonte tematico in cui si declina la mostra: da un lato i contributi di Pietro Bellasi, di John Heller, di Tulliola Sparagni e di Tiziano Bonazzi delineano i tratti salienti della società americana dei ruggenti anni Venti, capace di trasformare il lavoro e il successo in ideologia, diffusa e alimentata attraverso le nascenti tecniche pubblicitarie. Questa tendenza trova espressione e concretizzazione nei manifesti della Mather & Co., definiti da Pina

Lalli nel suo saggio come strumenti di un marketing sociale *ante litteram*, e interpretati da Pietro Bellasi come espressione di quella che lui chiama “*arte segnaletica*”, perché, al pari dell’arte totalitaria, bloccano l’interpretazione e filtrano la realtà attraverso il cristallo ideologico e l’estrema semplicità e immediatezza delle forme e dei colori:

“Il risultato, per questi manifesti, io lo chiamerei realismo segnaletico: con straordinaria compostezza grafica e minimalismo compositivo, i personaggi umani e i bestiali con le relative scenografie si schematizzano in una loro “genericità” di superficie smaltata, brillante e inequivocabile (...). L’insieme di questi elementi nelle loro reciproche e diverse articolazioni fanno la straordinarietà di questi manifesti raccolti nella mostra; che in definitiva, a mio parere, risiede nell’intenzione di evitare, anzi di inibire qualsiasi possibile impulso interpretativo delle immagini da parte del fruitore; (...) L’epurazione dalla composizioni e dalla tecnica di disegno, pittoriche e grafiche, di ogni possibile ambiguità, incertezza, emotività, affettività, attenuazione o esasperazione emozionale, sortisce l’effetto segnaletico; che è in definitiva l’effetto specificatamente propagandistico. Il pubblico è portato a seguire (a ubbidire) il precetto comportamentale dettato in qualche modo da una visione globale, ideologica, del mondo e dell’esistenza come si seguono i simboli della segnaletica stradale la cui interpretazione è univocamente bloccata e coatta”<sup>374</sup>

La seconda parte del volume è invece dedicata alla Grande Depressione e al racconto della crisi economica mondiale degli anni Trenta, descritta dalle parole di Federico Montanari e di Vera Zamagni, e immortalata dalle fotografie esposte, il cui commento è affidato al saggio di Uliano Lucas. Infine Franco La Polla e Gian Luca Farinelli raccontano lo sviluppo del cinema americano nello stesso periodo, che se da un lato tende ad evitare di affrontare direttamente la realtà della crisi di quegli anni, assolvendo ad una funzione intrattenitiva, dall’altro non manca di propagandare i valori della rinascita americana propri del New Deal roosveltiano.

Le visite guidate si sono svolte ogni giovedì alle 18.00, per tutta la durata della mostra, sono state direttamente curate e organizzate da UniboCultura e realizzate dai curatori e dagli autori del catalogo. Ognuno di loro ha condotto i partecipanti attraverso le opere esposte, fornendo un approfondimento e un taglio interpretativo coerenti con il loro campo di studi, e quindi chiavi di letture diverse, ma complementari e mai ripetitive.

Gli obiettivi del catalogo e delle visite guidate erano i medesimi e risiedevano nella natura di medium condivisa da entrambi questi strumenti: da un lato si sono affermati come dispositivi di interfacciamento tra i contenuti della mostra e il pubblico, offrendo strumenti cognitivi e spunti di riflessione per

---

<sup>374</sup> Pietro Bellasi, “La segnaletica dell’ideologia: realismo astratto e vita quotidiana nei manifesti della Mather & Co.”, in *U.S.A. 1929*, op. cit., pp. 21-22

permettere ai visitatori di approfondire alcuni temi connessi all'esposizione, in base alle specifiche competenze dei singoli autori, gli stessi chiamati poi a condurre gli utenti tra le fotografie e i manifesti durante le visite guidate; dall'altra, sia il catalogo che le visite sono stati concepiti come strumenti e occasioni di promozione della mostra stessa.

### **3.2.3 L'attività promozionale**

Come frequentemente accade nel caso di eventi che non si esauriscono in pochi giorni ma che si espandono per un lasso notevole di tempo, è importante riuscire a mantenere alta l'attenzione del pubblico per tutta la durata della manifestazione. È per questo che gli sforzi promozionali sono stati diluiti durante tutta la durata della mostra, soprattutto attraverso la creazione di ulteriori eventi, supportati da una costante cura alle relazioni con i media, affidate all'ufficio stampa della Cineteca, con buoni riscontri sia sul "Resto del Carlino", sia sulla sezione locale di "La Repubblica". Era infatti indispensabile ottenere una visibilità costante sui media per mantenere alta l'attenzione intorno alla manifestazione e per ricordare gli appuntamenti ad essa collaterali, nonché per coinvolgere un pubblico enormemente più ampio rispetto a quello universitario.

E' stata organizzata una conferenza stampa antecedente all'inizio dell'evento e il primo giorno di apertura della mostra, il primo febbraio, è coinciso con l'inaugurazione della stessa, alla presenza dei rappresentanti di tutti i soggetti coinvolti, cioè dell'Assessore alla Cultura del Comune di Bologna, Angelo Guglielmi, il Rettore dell'Università di Bologna, Pier Ugo Calzolari, il direttore della Cineteca, Gian Luca Farinelli, e di due curatori della mostra, il Prof. Pietro Bellasi e Tulliola Sparagni.

Il 10 febbraio è stata la volta della presentazione del catalogo nella suggestiva cornice del complesso di Santa Cristina, con la partecipazione di alcuni dei suoi autori.

Come già accennato, UniboCultura si è occupata direttamente dell'organizzazione delle visite guidate che si sono affermate come dei mini eventi all'interno dell'evento stesso. Al di là della loro funzione primaria, che potremmo definire "pedagogica", perché volte ad approfondire aspetti specifici legati alle opere, le visite guidate sono state concepite anche come cruciali strumenti di promozione della mostra stessa. In primo luogo si è cercato di catalizzare l'attenzione dei media e in particolare dei quotidiani, che non hanno mancato di ricordare gli appuntamenti all'interno delle loro rubriche quotidiane, trasformandosi quindi in importanti vetrine dell'iniziativa. In secondo luogo, proprio grazie all'opportunità offerta ai partecipanti di scoprire aspetti inediti e i retroscena legati alle opere, offrendo loro nuove chiavi di lettura, si è cercato di

alimentare un passaparola positivo, che richiamasse poi altri visitatori o altri partecipanti alle future visite guidate.

Anche il catalogo, al pari delle visite guidate, non è stato concepito solo per dare un contributo teorico ai temi connessi ai contenuti dalla mostra, ma anche in quanto strumento promozionale dell'evento stesso e di tutti i soggetti coinvolti nell'organizzazione e dell'Università in particolare.



**Figura 13: Copertina del catalogo della mostra**

Ogni evento collaterale è stato poi oggetto di un'attività promozionale ad hoc, tramite la redazione di articoli su UniboMagazine, l'invio di e-mail agli studenti, soprattutto in occasione delle visite guidate, e la produzione di appositi materiali cartacei, quali locandine e inviti. Tutti i materiali hanno trovato la propria coerenza grafica nella riproduzione di uno dei manifesti esposti, che tendeva a distinguersi dagli altri per lo sfondo giallo, che metteva a sua volta in risalto il colore viola dell'immagine rappresentata. Per questi motivi il manifesto è stato trasformato nel logo della manifestazione, ed è stato utilizzato come copertina del catalogo.





Figura 14: Cartoncino-invito per la mostra “U.S.A. 1929”



## CONCLUSIONE

Attraverso l'analisi dell'operato di UniboCultura e del processo di organizzazione di due eventi, ho cercato di mostrare concretamente, da un lato, la complessità del lavoro sottostante alla creazione di quella combinazione unica di figure professionali e di elementi materiali e immateriali che abbiamo definito sistema-evento, dall'altro, le molteplici funzioni svolte dagli eventi culturali nella strategia comunicativa dell'Università di Bologna. Quest'ultima, al pari degli altri atenei italiani, è chiamata, da un lato, a fornire un servizio pubblico essenziale per il corretto sviluppo della società, dall'altra, si trova ad agire in un contesto profondamente mutato rispetto ad alcuni anni fa, caratterizzato da crescenti livelli di concorrenza tra università e da sempre maggiore autonomia rispetto agli organi centrali.

Partendo dal presupposto che le università post riforma non possono più agire isolate dal proprio esterno, ma, che, al contrario, si vanno delineando come reti complesse di stakeholder dal cui sostegno difficilmente possono prescindere, la comunicazione risulta essere lo strumento fondamentale per creare, rinsaldare e gestire questo tessuto vitale di relazioni. Gli eventi, in particolare, si affermano come esperienze che pongono direttamente in contatto l'ateneo e i suoi interlocutori e da cui possono scaturire due risorse fondamentali per il successo e la sostenibilità delle università, in quanto organizzazioni volte all'erogazione di servizi difficilmente valutabili prima della loro effettiva fruizione: la fiducia e la reputazione.

Nello specifico, abbiamo visto come gli eventi permettano di raggiungere finalità legate alla comunicazione istituzionale, alla comunicazione esterna e alla comunicazione interna.

Nel primo caso, gli eventi, soprattutto grazie all'attenzione mediatica che riescono a catalizzare, aumentano la visibilità dell'Ateneo, migliorandone l'immagine percepita e connotandola in maniera originale nella mente dei propri interlocutori.

Nel secondo caso gli eventi, in quanto servizio culturale che si va affiancare alle normali attività didattiche, differenzia l'offerta formativa dell'Ateneo bolognese e migliora la qualità percepita dai potenziali studenti, contribuendo a sostenere l'immagine di un'università che è vicina ai propri utenti in ogni momento della loro esperienza universitaria, anche nel loro tempo libero e al di là delle quotidiane attività curriculari. Inoltre gli eventi sono spesso l'occasione per creare o rafforzare una rete di relazioni con le realtà economiche, culturali e istituzionali operanti sul territorio, che si pongono sia a monte che a valle del

processo organizzativo. Da un lato, tramite il supporto, anche finanziario, e la collaborazioni forniti da altri enti o da imprese operanti sul territorio, è possibile creare quel network di soggetti portatori di risorse e competenze essenziale in vista della realizzazione delle singole iniziative, rafforzando la fiducia che i vari partner di volta in volta coinvolti nutrono nei confronti dell'Università. Dall'altro, molti eventi non si rivolgono solo agli studenti universitari, ma coinvolgono più o meno consapevolmente tutta la cittadinanza oppure target specifici, come gli studenti delle scuole superiori. È anche tramite la creazione di momenti in cui si può fare esperienza diretta dell'operato dell'università, che si contribuisce a creare una rete di soggetti predisposti in modo positivo nei confronti dell'Ateneo e con cui quest'ultimo è legata da rapporti reiterati nel tempo e basati sulla fiducia reciproca, risorsa che al pari della reputazione, viene rigenerata ad ogni nuova collaborazione.

Infine abbiamo visto come gli eventi culturali si affermino come fondamentali strumenti di comunicazione interna. Nei confronti degli studenti, si affermano, coerentemente con la mission formativa dell'università, come occasioni ulteriori per trasmettere conoscenze, connotandosi quindi come valido completamento della normale attività didattica, ma anche come opportunità per occupare in maniera costruttiva e creativa il proprio tempo libero. Da questo punto di vista, gli eventi, in quanto esperienze uniche, originali, emotivamente coinvolgenti, contribuiscono ad aumentare la soddisfazione dei propri utenti e quindi la fidelizzazione degli stessi, legandoli all'università anche nel loro tempo libero. Studenti soddisfatti, realmente coinvolti nella vita universitaria, a loro volta, saranno la fonte di un preziosissimo passaparola positivo rispetto alle potenziali matricole, le quali, si trovano a dover compiere una delle scelte più difficili e più determinanti per il loro futuro, rispetto a servizi difficilmente valutabili prima della loro effettiva fruizione, quali sono appunto i servizi formativi. È comprensibili quindi che in questa situazione, caratterizzata da elevati livelli di rischio e di confusione, le future matricole diano un peso particolare alle informazioni che ricevono da amici e parenti circa la loro esperienza universitaria, considerate, al contrario della pubblicità, sincere e disinteressate.

Infine, UniboCultura attraverso il proprio operato, fornisce un supporto essenziale agli input creativi provenienti dai docenti. È infatti da queste figure che solitamente provengono le idee per dare vita ad un nuovo evento. I docenti possono trovare in UniboCultura un supporto organizzativo e promozionale che consente di catalizzare le risorse materiali e immateriali presenti all'interno dell'Ateneo, in vista della realizzazione di canali ulteriori ed originali di diffusione delle competenze e dei saperi di cui sono insostituibili portatori.

## BIBLIOGRAFIA

- A.A. V.V., *U.S.A. 1929. Lavoro, successo e miseria tra gli anni ruggenti e la Grande Depressione*, Mazzotta, Milano, 2005
- Addis, Michela, “Nuove tecnologie e consumo di prodotti artistici e culturali”, in *Micro & Macro Marketing*, n. 1, aprile 2000, pp. 33-59
- Aijo, Toivo, “The theoretical and philosophical underpinnings of relationship marketing”, in *European Journal of Marketing*, Vol. 30, n. 2, 1996, pp. 8-18
- Amato, Rocco e Roberto Chiappi, *Tecniche di project management. Pianificazione e controllo dei progetti*, Franco Angeli, Milano, 2002
- Ancarani, Fabio, “Il piano di marketing territoriale interno”, in Enrico Valdani e Fabio Ancarani (a cura di), *Strategie di marketing del territorio*, cit., pp. 147-154
- Arcella, Stefano, *La gestione dei Beni Culturali. Fruizione, valorizzazione e promozione del patrimonio culturale italiano*, Finanze e Lavoro, Napoli, 2000
- Arena, Gregorio, “Comunicazione e amministrazione condivisa”, in Stefano Rolando (a cura di), *Teoria e tecniche della comunicazione pubblica*, cit.
- *La funzione di comunicazione nelle pubbliche amministrazioni*, Maggioli Editore, 2004
- Baglieri, Enzo et alii, *Organizzare e gestire progetti : competenze per il project management*, ETAS, Milano, 1999.
- Batic, Nidia, “Analisi del mercato dell’istruzione e della ricerca”, in Marzio Strassoldo, (a cura di), *L’azienda università*, cit., pp. 270-284
- Bauman, Zygmund, *Modernità liquida*, Laterza, Roma-Bari, 2002
- Bedagni, Pierino et alii, *Bologna città di convegni. Tecnica dell’organizzazione congressuale*, Edizioni Franco, Reggio Emilia, 1966
- Bellasi, Pietro, “La segnaletica dell’ideologia: realismo astratto e vita quotidiana nei manifesti della Mather & Co.”, in *U.S.A. 1929. Lavoro, successo e miseria tra gli anni ruggenti e la grande Depressione*, cit., pp. 17-24
- Bellezza, Andrea et alii, “Un marketing dei servizi. Intervista a Mario Morcellini”, in *Universitas*, n. 84, giugno 2002, pp. 18-19
- Biffi, Alfredo, “Organizzare e gestire progetti: aspetti introduttivi”, in Enzo Baglieri et alii (a cura di), *Organizzare e gestire progetti : competenze per il project management*, cit., pp. 1-14
- Bitner, M. J., “Servicescapes: the impact of physical surroundings on customers and employees”, in *Journal of Marketing*, vol. 56, aprile 1992, pp. 57-71

- Bleiklie, Ivar, "Justifying the evaluative state: new public management ideals in higher education", in *European Journal of Education*, vol. 33, n. 3, 1998, pp. 299-316
- Boffo, Stefano, "Comunicare: come e perché", *Universitas*, n. 84, giugno 2002, pp. 9-12
- "La nuova comunicazione universitaria", in *Rivista Italiana di Comunicazione pubblica*, n. 15, 2003, pp. 40-52.
- e Roberto Moscati, "Evaluation in the Italian Higher Education System: many tribes, many territories...many godfathers", in *European Journal of Education*, vol. 33, n. 3, 1998, pp. 349-360
- Bolter, Jay David e Richard Grusin, *Rimediatio: competizione e integrazione tra media vecchi e nuovi*, Guerini e associati, Milano, 2002
- Bonti, Mariacristina, *La comunicazione organizzativa in movimento*, Giuffrè, Milano, 2004
- Bracciale, Roberta e Valentina Martino, "Le strategie di comunicazione esterna", in *Universitas*, n. 84, giugno 2002, pp. 13-17
- Brown, Stephen, "Marketing science in a postmodern world: introduction to the special issue", in *European Journal of Marketing*, Vol. 31, n. ¾, 1997, pp. 167-182
- Bruno, Marcello Walter, "«Apocalypse news»: la comunicazione terroristica nell'epoca della cybersfera pubblica globale", in *Rassegna Italiana di Sociologia*, n. 1, gennaio-marzo 2003, pp. 77-94
- Buttle, Francis (a cura di), *Relationship marketing: theory and practice*, Paul Chapman Publishing, 1996
- "Relationship marketing", in Francis Buttle (a cura di), *Relationship marketing*, cit., pp.1-16
- Cafferata, Roberto, "L'università: potenzialità e limiti di una struttura dai legami deboli", in *Sinergie*, n. 17, 1999, pp. 75-82
- Calabrese, Omar, "La comunicazione pubblica tra presente e futuro", in Alessandro Rovinetti (a cura di), *Quando i muri parlano*, cit., pp. 15-16
- Caligiuri, Mario, "Rapporto creativo. Comunicazione istituzionale e marketing pubblico" in *Micro & Macro Marketing*, n. 2, 2002, pp. 299-312
- Capano, Gilberto, *L'università in Italia*, Il Mulino, Bologna, 2000
- Caputo, Mauro e Riccardo Resciniti, *Il fattore intrattenimento nelle strategie di marketing: presupposti e applicazioni*, Atti del Congresso Internazionale "Le tendenze del marketing", Università Ca' Foscari, Venezia, 28-29 novembre 2003
- Caroli, Matteo, *Il marketing territoriale*, Franco. Angeli, Milano, 1999

- Carù, Antonella e Bernard Cova, “Esperienza di consumo e marketing esperienziale: radici diverse e convergenze possibili”, in *Micro & Macro Marketing*, n. 2, agosto 2003, pp. 187-210
- Cassero, Valeria, “La comunicazione nelle università”, in Gregorio Arena (a cura di), *La funzione di comunicazione nelle pubbliche amministrazioni*, cit.,
- Castaldini, Valentina, “Essere studenti universitari a Bologna”, in Michele La Rosa (a cura di), *Bologna 2002. Primo rapporto sulla città*, cit., pp. 107-119
- Castellett, Marco, *Marketing di relazione: strategia d'impresa, politiche di gestione della complessità, rete e management*, Il sole-24 ore, Milano, 2003
- Catherwood, Dwight W. e Richard L. Van Kirk, *The complete guide to special event management*, New York, 1992
- Checchinato, Francesca e Paola Gazzola, *Il marketing per la valorizzazione del territorio: una prospettiva di analisi*, paper presentato al Congresso Internazionale “Le tendenze del marketing”, Ecole Supérieure de Commerce de Paris – EAP, 21-22 gennaio 2005
- Cherubini, Sergio, *Il marketing dei servizi*, Franco Angeli, Milano, 1996
- e Gennaro Iasevoli, *Il marketing per generare valore nel sistema evento*, paper presentato al Convegno Internazionale “Le tendenze del marketing”, Ecole Supérieure de Commerce de Paris – EAP, 21-22 Gennaio 2005
- Ciccone, Maria Luisa e M. Suzzi, *Il perfetto incentive*, Lupetti, Milano, 2001
- Cicerchia, Annalisa, “Effetto città, qualità della vita e politiche culturali”, in *Economia della Cultura*, n. 2, 2001, pp. 187 – 195
- Clarkson, M. B. E., “A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance”, in *Academy of Management Review*, n. 1, 1995, pp. 92-117
- Cocco, Roberta e Laura Pozzi, “I servizi di base: l'organizzazione di eventi”, in Emanuele Invernizzi (a cura di), *Relazioni pubbliche: le competenze, le tecniche e i servizi di base*, Mc Graw – Hill, Milano, 2001, pp. 373-408
- Codeluppi, Vanni, “Il marketing e il nuovo consumatore”, in *Micro & Macro Marketing*, n. 1, aprile 2000, pp. 9-27
- “Shoptainment: verso il marketing dell'esperienza”, in *Micro & Macro Marketing*, n. 3, dicembre 2001, pp. 403-412
- Comboni, Daniele, “La comunicazione integrata. Strumenti e target”, in Stefano Rolando (a cura di), *Teoria e tecniche della comunicazione pubblica*, cit., pp. 181-202
- Conway, Tony, “Relationship marketing within the not-for-profit sector”, in Fracis Buttle, (a cura di), *Relationship marketing*, cit., pp. 170-187
- Costabile, Michele e Andrea Lanza, “Il marketing dei contesti territoriali: il potenziale di differenziazione del capitale sociale”, in Enrico Valdani e

- Fabio Ancarani (a cura di), *Strategie di marketing del territorio*, cit., pp. 55-82
- Cristante, Stefano e Nello Barile, *Breve storia degli eventi culturali*, Bevivino Editore, Milano, 2004
- D'Ambrosi, Lucia, "Il tempo libero nella qualità della vita", in Isabella Mingo (a cura di), cit., pp. 213-234
- D'Incesso, Barbara, "L'Università si fa conoscere", in *Il Sole 24-ore*, 31 marzo 2003, p. 10
- Dalla Villa, Maria Cristina, *Il congresso. Dalla progettazione alla realizzazione*, ETAS, Milano, 2000
- Dayan, Daniel e Elihu Katz, *Le grandi cerimonie dei media. La storia in diretta*, Baskerville, Bologna, 1993
- De Bres, Karen e James Davis, "Celebrating group and place identity: a case study of a new regional festival", in *Tourism Geographies*, vol. 3, n. 3, 2001, pp. 326-337
- Dell'Orso, Silvia, *Altro che musei. La questione dei beni culturali in Italia*, Laterza, Roma-Bari, 2002
- Di Carlo, Michela, "Atenei, la comunicazione scopre la forza dell'etica", in *Italia Oggi*, 3 aprile 2003, p. 22
- "Pr, il business migliore si fa in salotto", in *Italia Oggi*, n. 233, 8 dicembre 2004, p. 15
- Dumazedier, Jeoffre, *Sociologia del tempo libero*, Franco Angeli, Milano, 1978
- Eiglier, Pierre e Eric Langeard, *Il marketing strategico nei servizi*, McGraw-Hill, Milano, 2000
- Fabbretti, Beatrice, "Lo "stato dell'arte": consistenza e gestione dei beni culturali", in *Economia della Cultura*, n. 3, 1999, pp. 359 - 368
- Faccioli, Franca, *Comunicazione pubblica e cultura del servizio*, Carocci, Roma, 2000
- "La cultura del servizio", in Stefano Rolando (a cura di), *Teoria e tecniche della comunicazione pubblica*, cit., pp. 553-559
- Farrelly, Francis et alii, "Collaborative communication in sponsor relations", in *Corporate Communication: An International Journal*, vol. 8, n. 2, 2003, pp. 128-138
- Ferrari, Sonia, *Event Marketing: i grandi eventi e gli eventi speciali come strumenti di marketing*, Cedam, Padova, 1997
- Ferrari, Sonia e Giuseppe Emanuele Adamo, *Eventi, marketing territoriale ed immagine delle città*, paper presentato al convegno "Governo delle città e trasformazioni urbane", Università della Calabria, 27-28 ottobre 2004



- Fiocca, Renato (a cura di), *La comunicazione integrata nelle aziende*, EGEA, Milano, 1994
- Firat, Faut e Alladi Venkatesh, "Liberatory Postmodernism and the reenchantment of consumption", in *Journal of Consumer Research*, vol. 22, dicembre 1995, pp.239-267
- Firat, Faut e Clifford J. Shultz II, "From segmentation to fragmentation. Markets and marketing strategy in the postmodern era", in *European Journal of Marketing*, Vol. 31, N. ¾, 1997, pp. 183-207
- Firat, Faut e N. Dholakia, *Consuming people: from political economy to theaters of consumption*, Routledge, London & New York, 1998
- Fombrun, C. J. e C. B. M. Van Riel, *Fame and fortune: how successful companies build winning reputations*, Financial Times Prentice-Hall, New Jersey, 2004
- Fornari, Giancarlo, *La nuova comunicazione pubblica. Strategie e tecnologie per avvicinare le istituzioni ai cittadini*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2004
- Fourtes, Carlo, "La domanda di beni culturali in Italia. Alla ricerca di un modello esplicativo", in *Economia della Cultura*, n. 3, 2001, pp. 363 - 378
- Friedman, Ted, "The World of The World of Coca-Cola", in *Communication Research*, n. 19, ottobre 1992, pp. 642-662
- Galeazzo, Patrizia, "Comunicare le Università", in Stefano Rolando (a cura di), *La comunicazione di pubblica utilità 2*, cit., pp. 170-179
- Galli, Giovanni, "Indigestione da spot", in *Italia Oggi*, 30 Giugno 2004, p. 20
- Garelli, Franco, "La religione civile e il problema dell'integrazione nelle società complesse", in *Rassegna Italiana di Sociologia*, n. 2, aprile 1999, pp. 169-188
- Garlaschelli, Luca, *Progetto Portale di Ateneo. Consuntivo dei progetti e dei risultati dell'esercizio 2004*,  
[http://www.buoniesempi.it/materiali/1787/1787\\_report2004.pdf](http://www.buoniesempi.it/materiali/1787/1787_report2004.pdf)
- Gasperoni, Giancarlo, "Studio universitario, orientamenti valoriali, consumi culturali", in *Rassegna Italiana di Sociologia*, n. 1, gennaio-marzo 2000, pp. 109-129
- Gavrila, Michaela, "La ricerca della felicità. Percorsi e scenari", in Isabella Mingo (a cura di), *Il tempo del loisir*, cit.
- Gelosi, Carlo, *Comunicare il territorio: il nuovo ruolo delle amministrazioni nella comunicazione istituzionale*, Franco Angeli, Milano, 2004
- "La comunicazione pubblica per la promozione del territorio", in Stefano Rolando (a cura di), *La comunicazione di pubblica utilità 2*, cit., pp. 317-329
- Genova 2004 SRL, "Il settore culturale nelle grandi città d'arte italiane. Genova 2004. Capitale Europea della Cultura. Il rilancio di una città", in Roberto

- Grossi (a cura di), *Politiche, strategie e strumenti per la cultura. Secondo rapporto annuale Federculture*, cit., pp. 129-138
- Getz, Donald, *Event management and event tourism*, Cognizant, Communication Corporation, New York, 1997
- Glover, Troy, "The community center and the social construction of citizenship", in *Leisure Science*, n. 26, 2004, pp. 63-83
- Gnocchi, Flavio, "Comunità virtuali, comunità locali e comunicazione pubblica", in *Sinergie*, n. 59, 2002, pp. 248-263
- Goldblatt, Joe Jeff, *Special events: best practices in modern event management*, J. Wiley, New York, 2. ed., 1997
- Golfetto, Francesca, "Un marketing per le città? Riflessioni sulla nascita di una disciplina", in *Economia e Management*, n. 5, 1996, pp. 103-111
- Gotsi, Manto e Alan Wilson, "Corporate reputation: seeking a definition", in *Corporate Communication: An International Journal*, vol. 6, n. 1, 2001, pp. 24-30
- Grandi, Roberto, *La comunicazione pubblica. Teorie, casi, profili normativi*, Carocci, Roma, 2003
- "Bologna 2000 città europea della cultura", in *Rivista Italiana di Comunicazione pubblica*, n. 6, 2000, pp. 166-183
- Grandinetti, Roberto, "Produzione e marketing dei servizi universitari", in Marzio Strassoldo (a cura di), *L'azienda università*, cit., pp. 255-269
- Grattagliano, Fabio, "L'università si sceglie online", in *Il Sole 24 Ore*, 15 luglio 2002
- Grönroos, Christian, "Defining marketing: a market-oriented approach", in *European Journal of Marketing*, vol. 23, n. 1, 1989, pp. 52-60
- "Keynote paper. From marketing mix to relationship marketing – towards a paradigm shift in marketing", in *Management Decision*, vol. 35, n. 4, 1997, pp. 322-339
- Grossi, Roberto (a cura di), *Politiche, strategie e strumenti per la cultura. Secondo rapporto annuale Federculture*, Allemandi, Torino, 2004
- Grunig, J. E., "Theory and practice of interactive media relations", in *Public Relations Quarterly*, vol. 35, n. 3, 1990, pp. 18-23
- Gummesson, Evert, "Relationship marketing and imaginary organizations: a synthesis", in *European Journal of Marketing*, vol. 30, n.2, 1996, pp. 31-44
- "Relationship marketing as a paradigm shift: some conclusions from the 30R approach", in *Management Decision*, vol. 35, n. 4, 1997, pp. 267-272
- Hill, Lauren Newland and Candace White, "Public Relations Practitioners' Perception of the World Wide Web as a Communication Tool", in *Public Relations Review*, vol. 26, n. 2, 2000, pp. 31-51

- Hirshman, Elizabeth. C. e M. B. Holbrook, "Hedonic consumption: emerging concepts, methods and propositions", in *Journal of Marketing*, vol. 9, settembre 1982, pp. 132-140
- Hirshman, Elizabeth C. e Morris B. Holbrook, "The experiential aspects of consumption: consumer fantasies, feelings and fun", in *Journal of Consumer Research*, vol.9, September 1982, pp. 132-140
- Holt, Douglas, "Poststructuralist Lifestyle Analysis: Conceptualizing the Social Patterning of Consumption in Postmodernity", in *Journal of Consumer Research*, marzo 1997, pp. 326-350.
- Huizinga, Johan, *Homo ludens*, Einaudi, Torino, 1973
- Hutton, James et alii, "Reputation Management: the new face of corporate public relations", in *Public Relation Review*, n. 27, 2001, pp. 247-261
- Ierardi, Elisabetta, "Marketing territoriale", in Stefano Rolando (a cura di), *Teoria e tecniche della comunicazione pubblica*, cit.,
- Introini, Luca e Daniele Marchese, "Il settore cultura nelle grandi città d'arte italiane. Domanda e offerta culturale", in Roberto Grossi (a cura di), *Politiche, strategie e strumenti per la cultura. Secondo rapporto annuale Federculture*, cit., pp. 95-112
- Invernizzi, Emanuele (a cura di), *Relazioni pubbliche: le competenze, le tecniche e i servizi di base*, Mc Graw – Hill, Milano, 2001
- Istat, *Cultura, socialità e tempo libero nel 2003*, giugno 2005
- Kotler, Philip, *Al servizio del pubblico: marketing per amministrazioni pubbliche, ospedali, enti culturali e sociali, partiti politici, associazioni*, ETAS, Milano, 1978
- *Marketing Management*, New Jersey, Prentice Hall, 1994
  - e S. J. Levy, "Broadening the concept of marketing", in *Journal of Marketing*, vol.33, 1967, pp. 10-15
  - et alii, *Marketing places. Attracting investment, industry and tourism to cities, states and nations*, The Free Press, New York, 1993
  - e Karen Fox, *Strategic marketing for educational institutions*, Prentice Hall, New Jersey, 1995
  - et alii, *Marketing place. Europe*, Prentice Hall, London, 1999
- La Rosa, Michele, *Bologna 2002. Primo rapporto sulla città*, Franco Angeli, Milano, 2002
- Lalli, Pina, "L'esplosione della comunicazione", in A.A. V.V., *U.S.A. 1929. Lavoro, successo e miseria tra gli anni ruggenti e la grande Depressione*, cit., pp. 25-32

- Ledingham, John, "Government-community relationship: extending the relational theory of public relations", in *Public Relations Review*, n. 27, 2001, pp. 285-295
- Lovelock, C. H., *Managing services: marketing, operations and human resources*, Prentice Hall, London, 1988
- Maassen, Peter A. M., "Quality in European Higher Education: recent trends and their historical roots", in *European Journal of Education*, vol. 32, n. 2, 1997, pp. 111-127
- Mancini, Paolo, *Manuale di comunicazione pubblica*, Laterza, Roma, 1996
- Mangold, Glynn , Fred Miller e Gary R. Brockwa, "Word-Of-Mouth Communication in the Service Marketplace", in *Journal of Services Marketing*, vol.13, n. 1, 1999, pp. 73-89.
- Maraviglia, Antonella, "Tra i comunicatori delle università", in *Rivista Italiana di Comunicazione pubblica*, n. 7, 2001, pp. 98-101
- Marchione, Brunella, "Comunicazione e sviluppo dell'ateneo", in *Universitas*, n. 84, giugno 2002, pp. 20-23
- Mariani, Giorgio (a cura di), , *Il dizionario illustrato della Pubblicità e Comunicazione*, Lupetti, Milano, 1992
- Maresu, Gavino, *Il sistema dei congressi e degli eventi aggregativi: economia, legislazione, turismo, mercato, marketing, tecnica*, Hoepli, Milano, 2002
- Martino, Valentina, "Le nuove frontiere del tempo libero", in Isabella Mingo (a cura di), *Il tempo del loisir*, cit., pp. 237-252
- Masino, Giovanni e Luca Zan, "Il Ferrara Buskers Festival: progettualità, emergenza e costellazione di significati", in *Micro & Macro Marketing*, n. 1, aprile 2002, pp. 85-114
- Mastragostino, Bruno, "In dieci anni l'Italia raddoppia i suoi laureati", in *L'Avvenire*, 22 Gennaio 05
- Mauri, Aurelio, "Le prestazioni dell'impresa come comunicazione "di fatto" e il ruolo del passaparola", in *Sinergie*, n. 59, 2002, pp. 147-159
- "Il marketing per il settore pubblico", in Stefano Rolando (a cura di), *La comunicazione di pubblica utilità 1*, cit., pp. 472-482
- Mazzei, Alessandra, *La comunicazione per il marketing delle università*, Franco Angeli, Milano, 2000
- "Finalità e strumenti di gestione della comunicazione delle università italiane", in *Sinergie*, n. 59, settembre-dicembre 2002, pp. 161-183
- *Comunicazione e reputazione nelle università*, Franco Angeli, Milano, 2004
- McDonnell, Ian et alii, *Festival and special event management*, Wiley & Sons, Brisbane, 1999

- Merigo, Mario, "La qualità come orizzonte strategico per l'università", in *Sinergie*, n. 48, 1999, pp. 211-215
- Merlo Anna Maria, "Eventi", in Stefano Rolando (a cura di), *Teoria e tecniche della comunicazione pubblica*, cit., pp. 375-384
- "La comunicazione integrata nel settore culturale pubblico", in Renato Fiocca (a cura di), *La comunicazione integrata nelle aziende*, cit., pp. 279-314
- Michalism, M. D. et alii, "In search of strategic assets", in *International Journal of Organizational Analysis*, n. 4, 1997, pp. 366-367
- Mingo, Isabella (a cura di), *Il tempo del loisir: media, new media e altro ancora*, Guerini, Milano, 2003
- Minor, Michael et alii, "Elementary model of customer satisfaction with musical performance", in *Journal of Service Marketing*, Vol. 18, n.1, 2004, pp. 7-18
- Mintzberg, Henry, "Schemi di formazione della strategia", in Luca Zan (a cura di), *Strategic Management*, cit., pp. 203-221
- Minuti, Marcello e Silvia D'Annibale, "La gestione dei beni e delle attività culturali. Gli enti locali come laboratorio di innovazione", in Roberto Grossi (a cura di), *Politiche, strategie e strumenti per la cultura. Secondo rapporto annuale Federculture*, cit., pp. 53-88
- Montanari Federico, "Lo spazio, la grande Depressione e le premonizioni delle guerre a venire", in A.A. V.V., *U.S.A. 1929. Lavoro, successo e miseria tra gli anni ruggenti e la grande Depressione*, cit., pp. 39-44
- Morcellini, Mario, "Tempo di vita e tempo dei media. Per una nuova analisi del tempo libero, oltre la cultura mediale", in Riccardo Resciniti (a cura di), *Economia e marketing del tempo libero*, cit., pp. 147-155
- Mordecai, Lee, "Reporters and Bureaucrats: Public Relations Counter-Strategies by Public Administrators in an Era of Media Disinterest in Government", in *Public Relations Review*, vol. 25, n. 4, 1999, pp. 451-463
- Moretti, Andrea, "Mostre-evento e musei", in *Economia della Cultura*, n. 3, 1997, pp. 219-229.
- "La comunicazione integrata dell'università", in Marzio Strassoldo (a cura di), *L'azienda università*, cit., pp. 241-254
- Morgan, Michael, *Marketing for leisure and tourism*, Prentice Hall Europe, 1996
- Murray, Keith, "A Test of Services Marketing Theory: Consumer Information Acquisition Activities," in *Journal of Marketing*, vol. 55, January 1991, pp. 10-25
- Musumeci, Paola (a cura di), *La comunicazione pubblica efficace*, Guerini, Milano, 2003
- "Prospettive per la comunicazione nella Pubblica Amministrazione", in Paola Musumeci (a cura di), *La comunicazione pubblica efficace*, cit.

- Navarini, Gianmarco, *Le forme rituali della politica*, Laterza, Roma, 2001
- Nelli, Roberto Paolo e Paola Bensi, *L'impresa e la sua reputazione. L'evoluzione della media coverage analysis*, V&P università, Milano, 2003
- Norman, Richard, *Le condizioni di sviluppo dell'impresa*, Etas, Milano, 1993
- Nuccitelli, Emanuele, "Prendi il vizio dell'ozio", in *La Macchina del tempo*, n. 7, Luglio 2005
- Ondoli, Claudio e Massimo Pilati, "Condizioni organizzative per il successo dei progetti", in Enzo Baglieri (a cura di), *Organizzare e gestire progetti*, cit., pp. 15-35
- Ostillo, Maria Carmela, "La comunicazione territoriale", in Enrico Valdani e Fabio Ancarani (a cura di), *Strategie di marketing del territorio*, cit., pp. 157-178
- Palmer, Adrian, "Defining relationship marketing: an international perspective", in *Management Decision*, vol 35, n. 4, 1997, pp. 319-321
- Paoli, Massimo, *Marketing d'area: per l'attrazione di investimenti esogeni, agenzie ed esperienze in Francia e Gran Bretagna*, Guerini e Associati, Milano, 1999
- Pattuglia, Simonetta, "Università e impresa: una liaison virtuosa", in *Rivista Italiana di Comunicazione pubblica*, n. 9, 2001, pp. 218-229
- "Etica e qualità nella comunicazione delle università", in *Rivista Italiana di Comunicazione pubblica*, n. 15, 2003, pp. 53-57
  - "Il servizio pubblico universitario. Comunicazione e organizzazione in un sistema che cambia", in *Rivista Italiana di Comunicazione pubblica*, n. 23, 2005, pp. 134-141
- Pecchenino, Mauro, *Organizzare gli eventi : come gestire convegni, manifestazioni e feste per la comunicazione d'impresa*, Il sole-24 ore, Milano, 2002
- Pine, Joseph B. II e James H. Gilmore, *L' economia delle esperienze: oltre il servizio*, ETAS, Milano, 2000
- Pira, Francesco, *Di fronte al cittadino. Linee di comunicazione dell'ente pubblico nel territorio*, Franco Angeli, Milano, 2000
- Plazzotta, Claudio, "Comunicazione, ritorni dimezzati", in *Italia Oggi*, 30 ottobre 2003
- Polci Sandro, Comunicare l'ambiente e la città, in Stefano Rolando (a cura di), *La comunicazione di pubblica utilità 2*, cit., pp. 330-348
- Polivka, E. G., *Professional Meeting Management*, Professional Convention Management Association, Birmingham, 1996

- Pratesi, Carlo Alberto, "Tendenze in atto nel business del tempo libero", in Riccardo Resciniti (a cura di), *Economia e marketing del tempo libero*, cit., pp. 63-78
- Raj, Razaq, *The impact of festivals on cultural tourism*, paper presentato a "The second DeHaan tourism management conference. Developing cultural tourism", Nottingham, 16 dicembre 2003
- Resciniti, Riccardo, *Economia e marketing del tempo libero. Profili e prospettive di un'industria emergente*, Franco Angeli, Milano, 2002
- "Economia e marketing del tempo libero: temi di ricerca e implicazioni manageriali", in R. Resciniti (a cura di), *Economia e marketing del tempo libero*, cit., pp. 17-40
- Riccòmini, Eugenio, "I fatti, il tempo, la memoria", in Alessandro Rovinetti (a cura di), *Quando i muri parlano*, cit., pp. 21-23
- Rigetti, Igor, "Università, luoghi senza entusiasmo", in *Italia Oggi*, 26 Gennaio 2005
- Rispoli, Maurizio, "Il governo dell'università tra missione e strategia", in *Sinergie*, n. 48, 1999, pp. 87 - 93
- Roche, Maurice, "Mega-events and micro-modernization: on the sociology of new urban tourism", in *British Journal of Sociology*, Vol. 43, n. 4, dicembre 1992, pp. 563-600,
- Rolando, Stefano, *La comunicazione pubblica in Italia*, Bibliografica, Milano, 1995
- (a cura di), *Teoria e tecniche della comunicazione pubblica. Dallo stato sovraordinato alla sussidiarietà*, Etas, Milano, 2003
  - "Introduzione. Chiavi di lettura", in Stefano Rolando (a cura di), *Teoria e tecniche della comunicazione pubblica*, cit., pp. xvii-xxxii
  - (a cura di), *La comunicazione di pubblica utilità 1. Identità, politica, istituzioni, pubblica amministrazione*, Franco Angeli, Milano, 2004
  - (a cura di) *La comunicazione di pubblica utilità 2. Società, economia, cultura*, Franco Angeli, Milano, 2004
  - "Quale comunicazione per le università", in *Rivista Italiana di Comunicazione pubblica*, n. 23, 2005, pp. 142-150
- Rossi, Maurizio, "Come cambiano i rapporti comunicativi. Intervista a Stefania Giannini", in *Universitas*, n. 84, giugno 2002, pp. 29-31
- Rovinetti, Alessandro, *Diritto di parola: strategie, professioni, tecnologie della comunicazione pubblica*, Il sole-24 ore, Milano, 2002
- (a cura di), *Quando i muri parlano: vent'anni di manifesti del Comune di Bologna, 1972-1992*, Grafis, Casalecchio di Reno, 1992

- “Raccontare la città, comunicare con la gente”, in Alessandro Rovinetti (a cura di), *Quando i muri parlano*, cit., pp. 9-13
- Rullani, Enzo et alii, *Città e cultura nell'economia delle reti*, Il Mulino, Bologna, 2000
- Rullani, Enzo et alii, “Tra città reale e città virtuale: il territorio nel postfordismo”, in Enzo Rullani et alii (a cura di), *Città e cultura nell'economia delle reti*, cit., p. 13-56
- Rusconi, Gian Enrico, “Una supplenza di religione civile in Italia”, in *Rassegna Italiana di Sociologia*, n. 2, aprile-giugno 1999, pp. 235-253
- Sable, Karin e Robert Kling, “The Double Public Good: A Conceptual Framework for “Shared Experience” Values Associated with Heritage Conservation”, in *Journal of Cultural Economics*, vol. 25, 2001, pp. 77-89
- Sacco, Pier Luigi e Luca Zarri, “Cultura, promozione della libertà positiva e integrazione sociale”, in *Economia della Cultura*, n. 4, 2004, pp. 499-508
- Schmitt, B. H., *Experiential Marketing. How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act, and Relate to your Company and Brands*, The Free Press, New York, 1999.
- Schweizer, T. S. e N. M. Wijnberg, “Transferring reputation to the corporation in different cultures: individuals, collectives systems and the strategic management of corporate reputation”, in *Corporate Reputation Review*, n. 3, 1999, pp. 249-266
- Sciolla, Loredana, “Religione civile e valori della cittadinanza”, in *Rassegna Italiana di Sociologia*, n. 2, aprile-giugno 1999, pp. 269-292
- “Quale capitale sociale? Partecipazione associativa, fiducia e spirito civico”, in *Rassegna Italiana di Sociologia*, n. 2, aprile-giugno 2003, pp. 257-290
- Scott, G. e Roland Kushner, “Public event networks: an application of marketing theory to sporting events”, in *European Journal of Marketing*, vol. 33, n.3/4, 1999, pp 348-364
- Segalen, Martine, *Riti e rituali contemporanei*, Il Mulino, Bologna, 2002
- Shone, Anthony e Bryn Perry, *Successful event management: a practical handbook*, Thomson Learning, London, 2004
- Solito, Laura, *Cittadini e istituzioni: come comunicare*, Carocci, Roma, 2004
- Sparagni Tulliola, “Art for the millions. Importanza e ruolo della grafica pubblicitaria in America”, in A. A. V. V., *U.S.A. 1929. Lavoro, successo e miseria tra gli anni ruggenti e la grande Depressione*, cit., pp. 49-54
- Stefani, Emanuela, “Riforma della didattica universitaria in Italia. Gli atenei comunicano il cambiamento”, in *Rivista Italiana di Comunicazione pubblica*, n. 11, 2002, pp. 122-129



- Strassoldo, Marzio (a cura di), *L'azienda università. Le sfide del cambiamento*, Torino, ISEDI, 2001
- "La struttura di governo e la gestione dell'università", in Marzio Strassoldo (a cura di), *L'azienda università*, cit., pp. 3-28
- Tellia, Bruno, "L'università di fronte alla nuova domanda di formazione", in Marzio Strassoldo (a cura di), *L'azienda università*, cit., pp. 285-308
- Tota, Anna Lisa, *La città ferita. Memoria e comunicazione pubblica della strage di Bologna, 2 agosto 1980*, Il Mulino, Bologna, 2002
- Trailo, Gabriele, "Postmodernità, consumo e marketing dei beni artistici e culturali", *Micro & Macro Marketing*, n. 1, aprile 2002, pp. 9-31
- Trevisani, Paolo, "Quando la cultura lavora per la città: bilancio di Bologna 2000", in *Economia della Cultura*, n. 2, 2001, pp. 277-282
- Trimarchi, Michele, *Economia e cultura. Organizzazione e finanziamento delle istituzioni culturali*, Franco Angeli, Milano, 1993
- Trotta, Claudio, "Marketing e backstage degli eventi, in Riccardo Resciniti (a cura di), *Economia e marketing del tempo libero*, cit., pp. 128-132
- Trueman, Myfanwy, Mary Klemm e Axele Giround, "Can a city communicate? Bradford as a corporate brand", in *Corporate Communications: an International Journal*, vol. 9, n. 4, 2004, pp. 317-330
- Valdani, Enrico e Fabio Ancarani (a cura di), *Strategie di marketing del territorio. Generare valore per le imprese ed i territori nell'economia della conoscenza*, EGEA, Milano, 2000
- "Il marketing territoriale tra esterno e interno, tra attrattività e valore", in Enrico Valdani e Fabio Ancarani (a cura di), *Strategie di marketing del territorio*, cit., pp. 45-54
- Van Den Bosch, Annette et alii, "How corporate visual identity supports reputation", in *Corporate Communication: an International Journal*, vol. 10, n. 2, 2005, pp. 108-116
- Van Der Wagen, Lynn, *Event management: for tourism, cultural business and sporting events*, Prentice Hall, 2001
- Varaldo, Riccardo, "L'industria del tempo libero: profili e prospettive", in R. Resciniti (a cura di), *Economia e marketing del tempo libero*, cit., pp. 41-55
- Vecchiato, Gianpietro, *Relazioni pubbliche e comunicazione. Strumenti concettuali. Metodologia. Case history*, FrancoAngeli, Milano, 2003
- Velo, Dario, "La competizione nella formazione", in *Sinergie* n. 48, 1999, pp. 23-41
- White, Candace and Niranjana Raman, "The World Wide Web as a Public Relations Medium: The Use of Research, Planning, and Evaluation in Web

- Site Development”, in *Public Relations Review*, vol. 25, n. 4, 1999, pp. 405-419
- Wiezemann, Anna, “Cultura”, in Stefano Rolando (a cura di), *Teoria e tecniche della comunicazione pubblica*, cit., pp. 366-374
- “La comunicazione istituzionale nel settore artistico-culturale”, in *Economia della Cultura*, n. 4, 2003, pp. 499-512
  - “La comunicazione per l’arte e la cultura”, in Stefano Rolando (a cura di) *La comunicazione di pubblica utilità 2*, cit., pp. 395-409
- Zan, Luca (a cura di), *Strategic management: materiali critici*, Utet, 1992
- “Introduzione: prospettive critiche negli studi di strategic management”, in Luca Zan (a cura di), *Strategic management*, cit., pp. 1-23
  - *Economia dei musei e retorica del management*, Electa, Milano, 2003
- Zarantonello, Lia, “Il marketing esperienziale secondo Bernd Schmitt: applicazione a The Disney Store Italia”, in *Micro & Macro Marketing*, n. 3, 2003, pp. 387-400
- Zuzzaro, Maria Lucia, “Web e università”, in *Universitas*, n. 54, giugno 2002, pp. 41-42

## INDICE DELLE FIGURE

FIGURA 1: ANALISI DEI CONTESTI E DELLE FORZE DI INFLUENZA .....	41
FIGURA 2: TIPICO PROCESSO DECISIONALE IN MERITO ALLA PARTECIPAZIONE AD UN EVENTO.....	46
FIGURA 3: PIRAMIDE DEI BISOGNI DI MASLOW .....	48
FIGURA 4: LOGO DI BOLOGNA 2000 .....	82
FIGURA 5: LOCANDINE MENSILI DI UNIBOCULTURA AFFISSE IN UNA BACHECA UNIVERSITARIA .....	190
FIGURA 6: L'INTERVENTO DI CARLO RUBBIA.....	219
FIGURA 7: IL MINISTRO MATTEOLI, CON IL SINDACO COFFERATI E IL RETTORE CALZOLARI.....	219
FIGURA 8: CARLO ANDREA BOLLINO INTERVISTATO DA UN GIORNALISTA TV CON ALLE SPALLE LA SESSIONE POSTER.....	220
FIGURA 9: INTESTAZIONE GRAFICA DEI MATERIALI PROMOZIONALI.....	223
FIGURA 10: ESEMPIO DI LOCANDINA REALIZZATA PER LA CONFERENZA .....	224
FIGURA 11: LOGO DELL'ASSOCIAZIONE ITALIANA GESTIONE ENERGIA.....	225
FIGURA 12: FRANK BEATTY, <i>OUT OF THE RUNNING</i> , UNO DEI 36 MANIFESTI DELLA MATHER WORK INCENTIVE IN ESPOSIZIONE .....	228
FIGURA 13: COPERTINA DEL CATALOGO DELLA MOSTRA.....	232
FIGURA 14: CARTONCINO-INVITO PER LA MOSTRA “U.S.A. 1929” .....	233